
Analyse des interventions du PNUD en matière de Promotion de l'égalité genre

Termes de références pour le recrutement d'un consultant international

I. Contexte

La République Islamique de Mauritanie compte une population de 3.537.368 d'habitants [RGPH, 2013], répartis inégalement sur un vaste territoire de 1,03 million de km², désertique à plus de 75%. Les principales ressources budgétaires du pays proviennent de la pêche et des activités extractives (fer, cuivre et or). L'incidence de la pauvreté se situe à 31% selon la dernière EPCV 2015 (44,4% en milieu rural et 16,7% en milieu urbain). Elle est de 32,3% chez les hommes et 27,4% chez les femmes. La répartition de la richesse nationale reste marquée par des inégalités importantes, même si la tendance est à la baisse comme le montre l'évolution de l'indice de Gini qui est passé de 38% en 2000 à 34% en 2014. Selon les données de l'ENRE-SI de 2017, le taux de chômage se situe à 11,8% (10,9% masculin et 13,3% féminin). La Mauritanie occupe la 139^{ème} position sur un total de 163 pays dont l'indice d'inégalité de genre est disponible. Ainsi, elle occupe la 103^{ème} position sur un total de 157 pays dans l'Indice de l'Engagement à Réduire les Inégalités (ERI).

Sur le plan administratif, le pays est subdivisé en 15 wilayas (régions), 55 Moughataa (départements) et 218 communes, dont 168 rurales. Les wali (gouverneur), les hakem (préfet) et les chefs d'arrondissements, représentent le pouvoir de l'Etat et l'autorité centrale. Le pays a été régulièrement confronté à des sécheresses sévères depuis les années 1970 et une accélération dramatique de la désertification qui a conduit à une sédentarisation anarchique de la population, notamment en zones urbaines. Cette désertification a accentué la dégradation des conditions de vie socio-économiques des populations.

Sur le plan de l'égalité genre, la faible implication des femmes dans les affaires publiques demeure un handicap pour le développement car leur participation dans ce processus est une condition nécessaire pour une croissance durable, juste et équitable. Au niveau de l'Administration en Mauritanie, il est noté qu'il existe une faible participation des femmes aux postes de décision. Selon les données de 2017, La représentation des femmes dans l'administration publique est 20.00% pour la grade de Directeur General, Directeur Adjoint (Grade A), Chef de service 29.03% (Grade B) et Chef de division 33.98% (Grade C).

La politique des quotas constitue une évolution considérable au niveau des textes et a permis des résultats importants par rapport à la présence des femmes dans les listes municipales et législatives candidates au niveau des élections de 2006-2007, de 2013 et de 2018. Les résultats des élections 2018 montrent que la représentativité des femmes au niveau global est de 35,49% sur le nombre global des postes électifs. Toutefois, la représentativité des femmes au niveau des postes de députés au niveau départemental et sur la liste nationale de député avec respectivement 6,19% et 15% restent faibles. Ces chiffres cachent également des disparités importantes de la place de la femme dans le leadership par exemple, sur les 15 présidents de Conseils régionaux, une seule femme préside le Conseil régional de Nouakchott (source : CENI).

Sur le plan de la participation de la femme à l'économie, Le secteur formel emploie 13,56% de la population occupée. L'emploi du secteur formel est principalement masculin avec un taux de 78%. Selon les données officielles, les femmes actives occupées dans le secteur formel représentent 35,2% de la population active occupée et elles résident majoritairement en milieu rural. Selon l'activité, les femmes sont principalement occupées par les activités de l'agriculture (43,5%), du commerce (26,1%), par des activités de couture, de coiffure ou de henné (5,4%). Si on ne prend pas en considération l'économie des soins¹⁹⁶, le taux d'occupation des femmes est de 25,1% largement inférieur à celui des hommes (58,4%). Quant au secteur

formel, Il est estimé que le secteur formel, dans l'économie mauritanienne, emploie environ 46,8 % de la population active selon le BIT (2014). Cependant, la dimension et la contribution au PIB du secteur informel et des travaux non rémunérés exercés par les femmes, notamment dans l'économie des soins, restent inconnues.

Ces dernières décennies sont caractérisées par l'adoption, par le pays, de nombreux textes relatifs à l'égalité, à l'équité des sexes et au renforcement du pouvoir des femmes, il s'agit notamment de : la Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de Discrimination à l'Égard de la Femme (CEDEF 1979), la Plate-Forme d'action de Dakar (1994), le Programme d'Action de la quatrième Conférence Mondiale sur les Femmes des Nations Unies (Beijing, 1995) ; et la résolution sur les femmes, la paix et la sécurité 1325 (2000) du Conseil de Sécurité. S'ajoute à cela son adoption de la Charte des Nations Unies, des genres de 1945 ; la Convention sur les droits politiques de la femme de 1953, la Convention de l'OIT n°3 sur la protection de la maternité de 1919, et la Convention Internationale relative aux droits des personnes handicapées (CIPDH). Ainsi, la Mauritanie a, par ailleurs, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966), qui annonce dans son article 3 : « Les États parties au présent Pacte s'engagent à assurer le droit égal des hommes et des femmes de jouir de tous les droits civils et politiques énoncés dans le présent Pacte.

Les différents gouvernements se sont engagés à lutter contre les discriminations à l'égard des femmes et des filles, en adoptant la Stratégie Nationale d'Institutionnalisation du Genre (SNIG) en conseil des ministres de mars 2015. La SNIG, à laquelle contribuent en plus du MASEF des département Ministériels, à travers un dispositif institutionnel, qui s'articule autour des trois instances suivantes : (i) le Comité interministériel d'Institutionnalisation du Genre (CIIG) présidé par le Premier Ministre et composé des Ministres concernés ; (ii) le Groupe Suivi Genre (GSG) présidé par un conseiller du Premier Ministre, et (iii) les cellules sectorielles genre formées au niveau de chaque département ministériel concerné, de représentants des structures concernées.

La promulgation de nouvelles législations destinées à lutter contre les discriminations à l'égard des femmes, notamment : le Code du Statut Personnel (CSP, 2001), le Code du Travail (2004), la révision de la loi 61-016 du 30 janvier 1961 fixant le régime des pensions civiles de la Caisse de retraite modifiée par la loi 2012-003 du 22 février 2012, en application depuis 2013, pour permettre à la femme fonctionnaire décédée de faire bénéficier ses enfants de sa pension de retraite ; Aussi, l'approbation de la loi sur l'aide judiciaire , n°2015-030 du 10 septembre 2015.

En développant son programme de coopération 2018-2022, le PNUD s'est engagé à une prise en compte accrue de la dimension genre dans toutes les interventions du Programme. Au cours du programme précédent, le PNUD a soutenu le développement et l'adoption de la Stratégie nationale d'institutionnalisation du genre en 2015 et a élaboré sa stratégie interne sur l'égalité du genre pour la période 2019-2022.

Déjà, dans le programme précédent d'importants volets qui s'adressent directement à la dimension genre ou selon la classification du PNUD de type genre 3. Le projet conjoint participation politique des femmes, le projets différents projet de soutien au développement des moyens d'existence des populations pauvres, les plates formes solaires développées dans le cadre de plusieurs projets, sont des exemples des interventions de ce type.

Dans ce cadre, le Bureau du PNUD cherche à recruter une équipe de consultants (un consultant international et un consultant national) pour conduire une mission d'évaluation des interventions du PNUD en appui à la promotion de l'égalité genre. **Les présents termes de référence serviront pour le recrutement et l'encadrement de la mission du consultant international.**

II. Objet de l'évaluation

Cette évaluation a pour objet l'analyse des interventions du PNUD Mauritanie réalisées durant la période 2015-2019 en matière d'égalité genre. Elle doit permettre d'identifier les facteurs critiques de succès ou non de ces interventions, les processus et les décisions ayant un impact global sur l'atteinte des objectifs et d'établir une liste des bonnes pratiques en termes d'approches en matière de prise en compte de la dimension genre ainsi que des recommandations applicables pour une future programmation.

Les conclusions et recommandations serviront à orienter la planification et le positionnement stratégique du PNUD et le cas échéant, suggérer des ajustements dans le cadre cycle de programmation 2018-2022.

L'évaluation sera réalisée par des consultants indépendants. Elle sera basée sur les directives prescrites et internationalement reconnues en matière d'évaluation, notamment, les normes et directives d'éthique du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG).

Le Bureau du PNUD Mauritanie, le Ministère des Affaires Sociales, de l'Enfance et de la Famille (MASEF), le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), le Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) et les autres partenaires nationaux seront les principaux utilisateurs des résultats de cette évaluation.

L'évaluation sera gérée par le Bureau du PNUD.

Informations sommaires sur les interventions objet de l'évaluation :

La période suggérée pour être couverte par cette analyse se trouve à cheval sur deux cycles de programme, 2012-2017 et 2018-2022.

Dans les deux cycles de programme, la dimension est genre est saisie dans les tous les projets, mis à des degrés divers. Certains projets ont pour objectif principal la réduction des inégalités hommes/femmes dans des domaines spécifiques, p.ex. la participation politique des femmes. Tandis que d'autres abordent la question sous l'angle du respect des principes programmatiques et des droits humains. Les principaux projets actifs durant la période couverte est fournie en annexe des présents TDR.

III. Objectifs et portée de l'évaluation

L'objectif de cet exercice est d'évaluer les résultats, les réalisations, défis et leçons apprises de la mise en œuvre des interventions du PNUD Mauritanie en matière d'égalité genre au cours des trois dernières années. Les conclusions de cette évaluation permettront au PNUD :

- de s'assurer de l'opportunité de l'intervention du PNUD en matière de genre ;
- d'adapter ses stratégies et approches d'intervention pour des changements structurels et des solutions durables ;
- Faire le point sur le partenariat développé au cours de la période considérée (résultats atteints et objectifs à atteindre) ;
- Apprécier la contribution de l'intervention du PNUD en la matière et son positionnement stratégique
- Analyser la prise en compte effective de la dimension Genre ;
- Définir les actions stratégiques des interventions du PNUD en matière de genre dans le cadre du programme 2018-2022.

Pour ce faire, l'évaluation passera en revue les interventions du PNUD en matière de genre durant les cinq dernières années (2015-2019).

L'équipe d'évaluation effectuera des visites sur le terrain pour évaluer les résultats physiques et pour s'entretenir avec les populations bénéficiaires. Elle effectuera, entre autres, les tâches ci-après :

- Documenter l'efficacité, l'efficacités, la durabilité, la pertinence et l'impact des interventions du PNUD en matière de développement communautaire durant la période 2012-2016 ;
- Documenter les leçons apprises, les bonnes (ou les mauvaises pratiques) ;
- Adresser les lacunes mises en évidence par les hommes et les femmes lors la mise en œuvre du CPD
- Expliquer de manière significative quels facteurs externes ont influencé l'absence d'une intégration plus cohérente de l'analyse genre
- Collecter les données et appuyer **la définition de situations de référence** pour mesurer les progrès et les résultats de mise en œuvre de futurs programmes dans le domaine ;
- Faire des recommandations stratégiques et opérationnelles pour améliorer l'impact et la mise en œuvre des interventions futures dans le domaine.

IV. Critères de l'évaluation

L'équipe des consultants devra appliquer les critères de l'OCDE/CAD, i.e. la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et les impacts des efforts du développement.

De manière pratique, l'évaluation devra accorder une attention particulière aux aspects ci-après :

- La pertinence des interventions et les approches liées à leur mise en œuvre et à leur gestion ;
- L'état de la mise en œuvre des activités et le niveau de réalisation des résultats/objectifs prévus (objectifs, but et extrants) par rapport à l'exécution du budget et des délais ;
- La pertinence des interventions en termes de production d'informations et de données, de sensibilisation / plaidoyer, de conception d'outils, de renforcement des capacités et de développement institutionnel ;
- L'ancrage institutionnel des interventions dans le domaine genre ainsi que la participation des principales parties prenantes ;
- L'appropriation des activités par les autorités nationales sur le plan de leur orientations stratégiques et de leur mise en œuvre, y compris la diffusion et la capitalisation des résultats ;
- Les impacts et la durabilité des activités qui ont été réalisées.

1. Analyse de la pertinence des interventions :

La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs visés lors de la phase de conception répondent aux besoins exprimés par la Mauritanie et s'établissent comme priorités nationales.

Elle évaluera aussi la cohérence des interventions par rapport aux objectifs de développement des Nations Unies (UNDAF et Programme Pays du PNUD).

2. Analyse de l'efficacité des interventions :

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats contribueront à atteindre les objectifs nationaux de développement (tels que formulés dans la SCAPP) et les attentes des principales parties prenantes. Il s'agira, en particulier, d'évaluer si les interventions ont contribué, ou ont le potentiel de contribuer au renforcement de l'égalité genre et la prise en compte de la dimension genre dans les politiques et stratégies nationales.

3. Analyse de l'efficience des interventions :

La mission évaluera la relation entre les différentes activités menées, les ressources disponibles et les résultats atteints. Elle apportera une appréciation sur le coût en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières. Pour ce faire, elle analysera l'organisation spécifique du programme, les outils et les ressources utilisés, la qualité de la gestion quotidienne, les actions menées par les différents acteurs, la capacité de gestion et d'adaptation des gestionnaires par rapport aux activités, aux résultats attendus et atteints ainsi qu'à l'environnement général de mise en œuvre.

4. Analyse de l'impact des interventions :

La mission évaluera aux plans quantitatif et qualitatif, l'impact des activités réalisées dans la perspective de l'atteinte des résultats poursuivis à savoir (1) la formulation et l'adoption de politiques nationales sensibles au genre, (2) le renforcement des capacités nationales d'intégration du genre dans divers secteurs, (3) la disponibilité de données désagrégées sur le genre.

5. Analyse de la durabilité des résultats des interventions :

La mission évaluera dans quelle mesure les résultats positifs du Programme peuvent être pérennisés en vue d'assurer leur bonne continuité, leur réplication ou leur extension.

V. Questions clés de l'évaluation

Cet exercice évaluera la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des résultats des interventions du Programme PNUD dans le domaine du genre à travers les questions ci-après :

- **La pertinence**
 - Les interventions du PNUD en matière de genre en Mauritanie sont-elles pertinentes par rapport à son mandat d'une part et aux priorités nationales d'autre part ?
 - Les approches et le cadre conceptuel sont-ils adéquats pour l'atteinte des résultats attendus ?
 - Ces interventions sont-elles développées en référence à des stratégies ou politiques nationales en la matière ?
 - Répondent-elles à des besoins clairement identifiés par le gouvernement ou les bénéficiaires directs ?
- **L'efficacité**
 - Les résultats attendus ont-ils été atteints ? quels ont été les facteurs en faveur ou en défaveur de l'atteinte des résultats ?
 - Les avantages comparatifs du PNUD ont-ils été bien exploités ?
 - L'approche adoptée pour concevoir et mettre en œuvre des interventions transversales a-t-elle été adéquate ? efficace et efficiente ?
 - Quel a été l'effet positif ou négatif des interventions du PNUD dans le domaine sur les populations cibles (les femmes, les rapatriés, les adwabas) ?
 - Quelle approche a été adoptée pour cibler les bénéficiaires ? et quelle difficulté rencontrée pour ce ciblage ? Quelles lacunes à combler ?
 - Dans quelle mesure ces interventions ont promu les droits des personnes vulnérables et quelles preuves d'amélioration peuvent être avancées ?
 - Dans quelle mesure les interventions du PNUD ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des communautés de manière durable ?
 - Existe-il un cadre de suivi pour mesurer l'effet des interventions sur l'amélioration des conditions de vie des populations ?
 - Les interventions du PNUD sont-elles mises en œuvre à une échelle qui permet d'avoir les effets attendus ?

- Quelle a été l'efficacité de la stratégie de communication autour des interventions du PNUD dans le domaine ? a-t-elle permis de toucher le gouvernement, les bénéficiaires, les donateurs ?
- **L'efficience** en lien avec les capacités d'exécution mais également de mobilisation de ressources (adaptation des moyens et activités aux résultats à atteindre), du bon usage de ces ressources et de partenariat avec les autres intervenants du secteur.
 - Les ressources (financières, humaines, etc.) ont-elles été utilisées de manière efficace pour réaliser les produits et effets attendus ?
 - Le choix des modalités de mise en œuvre des programmes et projets a-t-il eu une influence sur l'atteinte ou non des résultats, leur appropriation ou leur durabilité ?
 - Quelles ont été les forces et les faiblesses de l'approche adoptée pour la mise en œuvre des interventions dans le domaine ?
 - Les risques associés ont-ils été anticipés, analysés et traités ?
 - Quelles procédures de suivi-évaluation le PNUD et ses partenaires ont-ils mis en place pour s'assurer de la redevabilité ?
 - Quels défis en matière de S&E et quelles recommandations pour mesurer l'effet des interventions du PNUD dans le domaine ?
 -
- **La durabilité** des résultats et de leurs impacts en termes de renforcement des capacités des partenaires nationaux.
 - Dans quelle mesure les paramètres de durabilité sont-ils pris en compte durant les phases de conception, de mise en œuvre et de suivi des interventions ?
 - Une stratégie de sortie a-t-elle été définie et appliquée ?
 - Quelles mesures ont été prises pour assurer la durabilité des résultats obtenus ?
 - Comment la durabilité est mesurée dans le programme ?
 - Comment les partenariats noués tout au long de la mise en œuvre des interventions pourraient améliorer la durabilité des résultats ?
 - Dans quelles mesures les populations bénéficiaires ont-elles été associées à l'identification des problèmes, la conception et la mise en œuvre des interventions dans le domaine communautaire ?
 -

Questions spécifiques

- Dans quelle mesure les interventions du PNUD dans le pays ont-elles bénéficié aux femmes pauvres, aux femmes handicapés, et aux autres groupes de femmes défavorisés et marginalisés, par ex. les victimes des séquelles de l'esclavage ?
- Les données des marqueurs de genre attribuées aux cinq premiers projets en termes de budget sont-elles représentatives de la réalité ?

Les questions clés de l'évaluation et les réponses devront être résumées dans la matrice de l'évaluation en annexe.

VI. Produits attendus de l'évaluation

Le principal résultat de ce travail est un rapport final d'évaluation, ne dépassant pas 40 pages, hors annexes.

A cet effet, le rapport doit comporter au moins les éléments suivants :

- L'analyse de l'intervention du PNUD dans le domaine du genre, et des progrès réalisés dans ce domaine et sous quelle forme poursuivre cette intervention ;
- L'identification des facteurs externes ou internes ayant influencé positivement ou négativement l'atteinte de l'objectif ;
- Les lacunes, le cas échéant, qui ont empêché le CPD d'atteindre les résultats sensibles au genre ;
- Les stratégies de partenariat développées et leur efficacité ou non pour l'atteinte de l'objectif ;

- L'identification et la documentation des enseignements qui en résultent en termes de bonnes ou de mauvaises pratiques ;
- La typologie de résultats sensibles réalisés : ciblage, responsive et/ou transformatifs
- La définition d'orientations claires, d'objectifs à atteindre, d'actions à entreprendre, de partenariat à développer ainsi que, toute autre information, suggestion ou recommandation pertinente pour de meilleurs résultats ;
- Tout élément jugé nécessaire pour une appréciation complète de l'action du PNUD déjà passée et une bonne orientation de celles à venir en vue de promouvoir de manière efficiente, la promotion de l'égalité genre.

Le rapport d'évaluation devra, au minimum, inclure les éléments suivants : un résumé analytique d'un maximum de trois pages, une introduction, une description de la méthodologie d'évaluation, une analyse de la contribution et des recommandations précises quant aux interventions à développer sur la base des besoins et priorités identifiées ainsi que les leçons apprises. Le résumé devra faire la synthèse des constatations, conclusions et recommandations de l'évaluation.

Le rapport de l'évaluation sera partagé lors d'une réunion qui regroupera les partenaires d'exécution et les autres partenaires intervenant sur la thématique, avec les représentants du bureau PNUD. Outre le rapport, une présentation PowerPoint sera demandée, retraçant le processus, les objectifs et les principales conclusions et recommandations. Cette présentation sera faite au cours de la réunion de partage.

En résumé, il est attendu les produits suivants aux termes de la mission :

- Un premier rapport (rapport initial) qui sera soumis dans un délai maximum de 5 jours après le commencement de la mission de consultation et qui devra décrire de façon détaillée l'approche qui sera adoptée tout au long de l'évaluation tout en spécifiant le cadre d'analyse, la méthodologie, le plan d'exécution de la mission et une liste des exigences en matière de ressources ou de dispositions à prendre par le PNUD et en relation avec l'exécution de la mission.
- Un rapport provisoire à soumettre 25 jours après l'adoption de la méthodologie.
- Une présentation à la réunion de partage de rapport provisoire et un rapport de l'atelier
- Un rapport final incluant un résumé du rapport ainsi que tous les documents annexes, et tenant compte des commentaires et suggestions apportés par le PNUD, le gouvernement et les différents partenaires concernés.

Les différents rapports et présentations devront être effectués en français.

VII. Méthodologie, approche et durée de l'évaluation

L'évaluation sera conduite par un(une) consultant(e) international. Ce consultant est responsable de la conduite de la mission et de la production de tous ses livrables.

Ce consultant devra être indépendant et n'ayant pas été associé ni à la formulation, ni à la mise en œuvre d'aucun des projets du Programme PNUD Mauritanie durant la période couverte. Il doit recourir à toute la panoplie d'outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l'évaluation. Il pourra également faire appel à d'autres ressources humaines pour l'accompagner dans sa mission s'il le juge nécessaire. Toutefois, ces ressources resteront de sa seule responsabilité. La méthodologie devra se baser, en particulier sur :

- Une combinaison de méthodes et d'instruments d'évaluation à la fois qualitatifs et quantitatifs.
- Un examen documentaire de toute la documentation pertinente. Il s'agirait notamment d'examiner les points suivants :
 - Documents de projet
 - Théorie du changement des documents de Programme de Pays et leurs cadres de résultats.

- Rapports sur l'assurance de la qualité des programmes et des projets.
- Plans de travail annuels.
- Conception des activités.
- Rapports consolidés trimestriels et annuels.
- Rapport de suivi axé sur les résultats.
- Rapports de suivi technique/financier.
- Entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes, notamment les principaux homologues gouvernementaux, le donateur ou ses représentants, les représentants des principales organisations de la société civile si pertinent, et les partenaires d'exécution :
 - Élaboration de questions d'évaluation sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité, conçues pour différentes parties prenantes à interroger.
 - Discussions avec des informateurs clés et des groupes de discussion avec des hommes et des femmes, des bénéficiaires et des intervenants.
 - Toutes les entrevues doivent être menées en toute confidentialité et dans l'anonymat. Le rapport d'évaluation final ne devrait pas attribuer de commentaires particuliers à des personnes.
- Enquêtes et questionnaires incluant les participants aux programmes de développement, et/ou des enquêtes et questionnaires impliquant d'autres parties prenantes aux niveaux stratégique et programmatique.
- Visites sur le terrain et validation sur place des principaux résultats et interventions tangibles. Ces visites de terrains sont réalisées sur un échantillon des interventions du programme sur le terrain et en concertation avec les responsables du Bureau.
- L'évaluateur doit suivre une approche participative et consultative qui assure un engagement étroit avec les responsables de l'évaluation, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires directs.
- Autres méthodes telles que la cartographie des incidences, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.

Examen et analyse des données de suivi et d'autres sources et méthodes de données.

- Assurer une validité et une fiabilité maximales des données (qualité) et promouvoir leur utilisation ; l'équipe d'évaluation assurera la triangulation des différentes sources de données.

L'approche méthodologique finale, y compris le calendrier des entretiens, les visites sur le terrain et les données à utiliser dans l'évaluation, devrait être clairement décrite dans le rapport initial et faire l'objet d'une discussion approfondie et d'un accord entre le PNUD, les parties prenantes et le consultant évaluateur.

La durée de l'exercice est de quarante-cinq jours répartis dans la section calendrier de déroulement du processus, à titre indicatif, avec un chronogramme qui sera retenu sur la base de la méthodologie et du plan de travail proposés par le consultant au démarrage de l'évaluation (cf. annexe).

Le rapport provisoire sera partagé avant la tenue de la réunion et un délai maximum d'une semaine, parallèlement à la préparation de la réunion, sera accordé aux différents partenaires concernés pour faire part de leurs commentaires et observations ou en les envoyant directement aux consultants ou au PNUD. Les Leaders thématiques Gouvernance et du Développement Durable et l'expert genre sont les interlocuteurs clés de cette mission au niveau du PNUD. Le Chargé de S&E du PNUD assure un contrôle de qualité sur tous les produits de la mission d'évaluation.

VIII. Qualifications requises

La prestation sera assurée par un consultant international ayant une expérience prouvée dans le domaine de l'évaluation :

Éducation: Diplôme universitaire niveau Master 2 (au moins Bac+5) en sciences sociales, de préférence spécialiste en genre.

Expérience:

- Un minimum de dix (10) années d'expérience professionnelle dans le domaine des évaluations stratégiques et de programme, de la planification, de la coordination et la direction d'activités relatives à la recherche et au développement ;
- Une bonne connaissance et une expérience prouvée en conduite d'évaluations sur les questions de genre.
- Une expérience avec le Système des Nations Unies, en particulier le PNUD et une bonne connaissance de son mandat est un atout ;
- Une bonne connaissance de politiques et stratégies liées à l'égalité du genre au sein de SNU

Langue(s) : Français, la bonne maîtrise de l'anglais et la connaissance de l'arabe est un atout.

Compétences :

- Etre familier(ère) avec le fonctionnement d'une agence de développement en lien avec des organisations gouvernementales, des ONG et le secteur privé ;
- Etre capable de conduire une évaluation indépendante avec une compréhension claire des objectifs, du contenu et des processus de réalisation du travail d'évaluation demandé ;
- Etre capable de travailler en équipe, de communiquer et d'assurer un leadership ;
- Faire preuve d'initiative, de réactivité, d'objectivité, d'organisation et avoir une bonne méthodologie dans l'exécution du travail d'évaluation.
- Avoir conduit au moins 3 études similaires

IX. Candidature

Critères d'évaluation des offres

Les propositions techniques des consultants intéressés doivent contenir les informations ci-dessous permettant de juger de leurs qualifications pour la mission :

- Une lettre de motivation expliquant pourquoi ils sont les plus appropriés pour le travail ;
- Une brève méthodologie sur la façon dont ils vont aborder et mener le travail ;
- Un CV personnel incluant l'expérience de projets similaires
- Au moins 3 références.
- 2 rapports de deux missions similaires réalisées

La proposition financière doit être présentée sous forme de taux forfaitaire. Toutefois, cette proposition financière doit inclure une décomposition de la somme forfaitaire (communication, transport, etc.). Tous les coûts de transport doivent être inclus.

Les soumissions seront évaluées suivant la méthodologie suivante :

- Critères techniques : 70%
- Critères financiers : 30%

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de 70% du maximum de points de l'offre technique seront considérés pour l'évaluation financière.

- La note technique est décomposée comme suit :
- Pertinence des qualifications académiques 15 points : diplôme universitaire niveau Master 2 (au moins Bac+5) en sciences sociales, de préférence spécialiste en genre;
- Expérience professionnelle dans des missions similaires 40 points ;
- Pertinence de la méthodologie proposée 35 points (compréhension des TDR : 10 points ; note méthodologique : 20 points, Planning : 5 points)
- Expérience avec Nations Unies : 10 points
-

Le contrat sera attribué au consultant dont la soumission a été :

- Jugée recevable et conforme
- Avoir reçu le meilleur score sur les critères techniques et financiers et suivant la pondération susmentionnée

Les consultants intéressés doivent soumettre un dossier de candidature comprenant :

- Une note méthodologique
- Le CV et attestations pertinentes

X. Calendrier du processus d'évaluation

xi.

Activité	# estimé de jours	Date d'achèvement	lieu	Partie Responsable
Phase un : Examen documentaire et rapport initial				
Réunion d'information avec le PNUD (directeurs de programme et personnel de programme selon les besoins)	1	Au moment de la signature du contrat	PNUD	Gestionnaire de l'évaluation
Partage de la documentation pertinente avec l'équipe d'évaluation	1	Au moment de la signature du contrat	Via email	Gestionnaire de l'évaluation
Examen documentaire, conception de l'évaluation, méthodologie et plan de travail mis à jour, y compris la liste des intervenants à interviewer.	8 jours	Dans les deux semaines suivant la signature du contrat	Home- based	Consultant
Présentation du rapport initial (15 pages maximum)	-	Dans les deux semaines suivant la signature du contrat		Consultant
Commentaires et approbation du rapport initial	-	Dans la semaine suivant la présentation du rapport initial	PNUD	Gestionnaire de l'évaluation
Deuxième phase : Mission de collecte de données				
Consultations et visites sur le terrain, entretiens approfondis et groupes de discussion	25 jours	Dans les quatre semaines suivant la signature du contrat	Dans le pays Avec visites de terrain	PNUD avec les partenaires
Débriefing au PNUD et aux principales parties prenantes	1 jours		Dans le pays	Evaluation team
Phase trois : Rédaction du rapport d'évaluation				
Préparation du projet de rapport d'évaluation (50 pages au maximum, à l'exclusion des annexes), résumé analytique (5 pages)	5 jours	Dans les trois semaines suivant l'achèvement de la mission sur le terrain	Home- based	Consultant
Présentation du projet de rapport	-			Consultant
Synthèse des observations du PNUD et des parties prenantes sur le projet	-	Dans les deux semaines suivant la présentation du	PNUD	Gestionnaire de

de rapport		projet de rapport d'évaluation		l'évaluation
Débriefing avec le PNUD	1 jours	Dans la semaine suivant la réception des commentaires	PNUD ou à distance	Gestionnaire de l'évaluation
Finalisation du rapport d'évaluation incorporant les commentaires des staffs du PNUD et le staff du projet.	3 jours	Dans la semaine suivant le debriefing final	Home- based	Consultant
Soumission du rapport d'évaluation au PNUD (50 pages maximum sans le résumé exécutif et les annexes)	-	Dans la semaine suivant le debriefing final	Home- based	Consultant
Nombre total de jours de l'évaluation	45 jours			

XI. Annexe :

1. Matrice d'évaluation
2. Directives pour le rapport initial (rapport de démarrage)
3. Directives pour le rapport finale d'évaluation

Annexe 1 : Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation appropriés	Questions Clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs/ Normes de réussite	Méthodes pour analyser les données

Annexe 2 : Contenu du rapport de démarrage

1. Contexte illustrant la compréhension du projet/résultat à évaluer.
2. Objectif, but et portée de l'évaluation. Un énoncé clair des objectifs de l'évaluation et des principaux aspects ou éléments de l'initiative à examiner.
3. Critères d'évaluation et questions. Les critères que l'évaluation utilisera pour évaluer le rendement et la justification. Les parties prenantes à rencontrer et les questions d'entretien devraient être incluses et approuvées, ainsi qu'un calendrier proposé pour les visites sur le terrain.
4. Analyse d'évaluabilité. Illustrer l'analyse d'évaluabilité basée sur les résultats formels (produits clairs, indicateurs, bases de référence, données) et substantiels (identification du problème traité, théorie du changement, cadre de résultats) et l'implication sur la méthodologie proposée.
5. Questions transversales. Fournir des détails sur la façon dont les questions transversales seront évaluées, examinées et analysées tout au long de l'évaluation. La description devrait préciser comment les méthodes de collecte et d'analyse des données intégreront les considérations de genre, veilleront à ce que les données recueillies soient ventilées par sexe et autres catégories pertinentes, et utiliseront un large éventail de données.

6. des sources et des processus pour assurer l'inclusion des diverses parties prenantes, y compris les plus vulnérables, le cas échéant.
7. Approche et méthodologie de l'évaluation, mettant en évidence les modèles conceptuels adoptés et décrivant les méthodes de collecte de données³¹, les sources et les approches analytiques à employer, y compris la justification de leur sélection (comment elles éclaireront l'évaluation) et leurs limites ; les outils, instruments et protocoles de collecte de données ; la discussion sur la fiabilité et la validité de l'évaluation et du plan de sondage, notamment la raison et les limites.
8. Matrice d'évaluation. Il identifie les questions clés de l'évaluation et la façon dont les méthodes choisies permettront d'y répondre.
9. Un calendrier révisé des principaux jalons, produits livrables et responsabilités, y compris les phases d'évaluation (collecte de données, analyse des données et production de rapports).
10. Les besoins détaillés en ressources liés aux activités d'évaluation et aux produits livrables sont décrits en détail dans le plan de travail. Inclure l'assistance spécifique requise de la part du PNUD, telle que la mise en place d'arrangements pour la visite de bureaux ou de sites spécifiques sur le terrain.
11. Aperçu de l'ébauche/du rapport final tel que détaillé dans les lignes directrices et assurant la qualité et la convivialité (décrit ci-dessous). Le schéma de rapport convenu doit répondre aux objectifs de qualité énoncés dans les présentes lignes directrices ainsi qu'aux exigences en matière d'évaluation de la qualité énoncées à la section 6.

Annexe 3 : Modèle de rapport d'évaluation

Le modèle de rapport d'évaluation est destiné à servir de Guide pour préparer des rapports d'évaluation significatifs, utiles et crédibles qui répondent aux normes de qualité. Il suggère le contenu devant être inclus dans un rapport d'évaluation de qualité. Les descriptions qui suivent proviennent des « Normes pour l'évaluation dans le système des NU » et des « Normes éthiques pour les évaluations » de l'UNEP.

Le rapport d'évaluation doit être complet et organisé de manière logique. Il doit être rédigé clairement et être compréhensible pour le public visé.

Le rapport doit comporter les éléments suivants :

Titre et pages de démarrage – Doivent fournir les informations de base suivantes :

- Nom de l'intervention d'évaluation
- Calendrier de l'évaluation et date du rapport
- Pays de l'intervention d'évaluation
- Noms et organisations des évaluateurs
- Nom de l'organisation initiant l'évaluation
- Remerciements

Table des matières – Doit toujours inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les

Références des pages.

Liste des acronymes et abréviations

Document de synthèse (Résumé exécutif) – une section indépendante de deux ou trois pages qui doit :

- Décrire brièvement l'intervention de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention) qui a été évaluée.
- Expliquer le but et les objectifs de l'évaluation, y compris le public de l'évaluation et les utilisations souhaitées.
- Décrire le principal aspect de l'approche et des méthodes d'évaluation.
- Résumer les principales déductions, conclusions et recommandations.

Introduction - Elle doit :

- Expliquer pour quelle raison l'évaluation a été menée (le but), pour quelle raison l'intervention est évaluée à ce moment précis et pour quelle raison elle a abordé ces questions.
- Identifier le public primaire ou les utilisateurs de l'évaluation, ce qu'ils souhaitaient retirer de l'évaluation et pourquoi et comment ils pensent utiliser les résultats de l'évaluation.
- Identifier l'intervention de l'évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre
- Intervention- voir la section suivante sur l'intervention).
- Familiariser le lecteur avec la structure et le contenu du rapport et comment les informations contenues dans le rapport vont répondre aux buts de l'évaluation et satisfaire les besoins d'informations des utilisateurs présumés du rapport.

Description de l'intervention - Fournit la base pour que les utilisateurs du rapport puissent comprendre la logique et évaluer les mérites de la méthodologie d'évaluation, et également comprendre l'applicabilité des résultats de l'évaluation. La description doit fournir suffisamment de détails pour que l'utilisateur du rapport puisse trouver du sens à l'évaluation. La description doit :

- Décrire **ce qui est évalué, qui cherche à en bénéficier, et le problème ou le sujet** qu'elle cherche à aborder.
- Expliquer le **modèle des résultats attendus ou le cadre des résultats, les stratégies d'exécution** et les principales **hypothèses** définissant la stratégie.
- Relier l'intervention aux **priorités nationales**, aux priorités du PCNUAD (Plan cadre des NU pour l'aide au développement), aux cadres de financement pluriannuels d'entreprise ou aux plans d'objectifs stratégiques, ou autres plans ou objectifs spécifiques au pays.
- Identifier la phase dans l'exécution de l'intervention et tout autre **changement important** (par ex. plans, stratégies, cadres logiques) qui sont survenus au cours du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l'évaluation.
- Identifier et décrire les **principaux partenaires** impliqués dans l'exécution et leurs rôles.
- Décrire **la portée de l'intervention**, comme le nombre de composants (par ex. phases d'un
- projet) et la taille de la population cible pour chaque composant.

- Indiquer les **ressources totales**, y compris les ressources humaines et les budgets.
- Décrire le contexte des **facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le paysage géographique** au sein duquel l'intervention opère et expliquer les effets (défis et opportunités) que ces facteurs représentent pour son exécution et ses réalisations.
- Désigner les **faiblesses de conception** (par ex. logique d'intervention) ou d'autres
- **Contraintes d'exécution** (par ex. limitations des ressources).

Etendue de l'évaluation et objectifs – Le rapport doit fournir une explication claire quant à l'étendue, aux principaux objectifs et principales questions liés à l'évaluation.

- **Etendue de l'évaluation** – Le rapport doit définir les paramètres de l'évaluation, par exemple, la durée, les segments de la population cible incluse, la zone géographique incluse et quels composants, produits ou effets ont été ou pas évalués.
- **Objectifs de l'évaluation** – Le rapport doit détailler les types de décisions que les utilisateurs de l'évaluation vont prendre, les sujets qu'ils devront prendre en compte pour prendre ces décisions et ce vers quoi l'évaluation devra tendre afin de contribuer à ces décisions.
- **Critères d'évaluation** – Le rapport devra définir les critères d'évaluation ou les normes de performance utilisés. Le rapport devra expliquer les principes de sélection des critères spécifiques utilisés dans l'évaluation.
- **Questions relatives à l'évaluation** – Les questions relatives à l'évaluation définissent les informations que l'évaluation va générer. Le rapport devra détailler les principales questions relatives à l'évaluation abordées par l'évaluation et expliquer comment les réponses à ces questions abordent les besoins en informations des utilisateurs.

Approche et méthodes d'évaluation – Le rapport d'évaluation devra décrire en détails les approches méthodologiques, méthodes et analyses sélectionnées ; les principes de leur sélection ; et comment, avec les contraintes de temps et d'argent, les approches et méthodes utilisées ont générées des données qui ont aidé à répondre aux questions de l'évaluation et ont atteint les objectifs d'évaluation. La description devra aider les utilisateurs du rapport à juger des mérites des méthodes utilisées dans l'évaluation et de la crédibilité des déductions, conclusions et recommandations. La description de la méthodologie devra inclure des discussions sur chacun des points suivants :

- **Sources de données** – Les sources d'informations (documents révisés ou parties prenantes), les principes de leur sélection et la manière dont les informations obtenues répondent aux questions relatives à l'évaluation.

- **Echantillon et cadre d'échantillon** – Si un échantillon a été utilisé : la taille de l'échantillon et les caractéristiques ; les critères de sélection de l'échantillon (par ex. femmes célibataires, de moins de 45 ans) ; le processus de sélection de l'échantillon (par ex. aléatoire, dirigé) ; le cas échéant, comme les groupes de comparaison et de traitement ont été attribués ; et dans quelle mesure l'échantillon est représentatif de la totalité de la population cible, y compris des discussions sur les limitations de l'échantillon pour généraliser les résultats.
- **Procédures et instruments de collecte de données** – Méthodes ou procédures utilisées pour collecter les données y compris des discussions sur les instruments de collecte de données (par ex. protocoles d'entretien), leur caractère approprié pour la source de données et les données avérées de leur fiabilité et leur validité.
- **Normes de performance**⁶⁹ – La norme ou la mesure qui sera utilisée pour évaluer les performances relatives aux questions d'évaluation (par ex. indicateurs nationaux ou régionaux, échelles de notation).
- **Participation de la partie prenante** – La participation des parties prenantes dans l'évaluation et la manière dont le niveau d'implication a contribué à la crédibilité de l'évaluation et aux résultats.
- **Considérations éthiques** – Les mesures prises pour protéger les droits et la confidentialité des informations (voir les 'Directives éthiques pour les évaluateurs' de l'UNEG pour avoir plus d'information).⁷⁰
- **Informations relatives à l'historique sur les évaluateurs** – La composition de l'équipe d'évaluation, l'historique et les compétences des membres de l'équipe, et la pertinence du mélange de compétences techniques, la parité hommes-femmes et la représentation géographique pour l'évaluation.
- **Principales limitations de la méthodologie** – Les principales limitations de la méthodologie devront être identifiées et abordées dans des discussions ouvertes en ce qui concerne leurs implications pour l'évaluation, ainsi que les étapes prises pour mitiger ces limitations.

Analyse des données – Le rapport devra décrire les procédures utilisées pour analyser les données collectées pour répondre aux questions de l'évaluation. Il devra détailler les différentes étapes et phases de l'analyse qui ont été entreprises, y compris les étapes permettant de confirmer l'exactitude des données et les résultats. Le rapport devra également parler du caractère approprié des analyses vis-à-vis des questions d'évaluation. Les points faibles potentiels dans l'analyse des données et les manques ou limitations des données devront être abordés, y compris leur influence possible sur la manière dont les déductions peuvent être interprétées et les conclusions tirées.

Déductions et conclusions – Le rapport devra présenter les déductions de l'évaluation basées sur l'analyse et les conclusions tirées des déductions.

- **Déductions** – Elles doivent être présentées comme des affirmations des faits qui sont basées sur l’analyse des données. Elles doivent être structurées autour des questions et les critères d’évaluation de sorte que les utilisateurs du rapport puissent facilement faire le lien entre ce qui a été demandé et ce qui a été trouvé. Les variances entre les résultats prévus et les résultats réels doivent être expliquées, ainsi que les facteurs affectant l’obtention des résultats attendus. Les hypothèses ou les risques dans l’élaboration du projet ou du programme qui ont affecté ultérieurement l’exécution doivent être développés.
- **Conclusions** – Elles doivent être complètes et équilibrées, et mettre en lumière les atouts, les points faibles et les réalisations de l’intervention. Elles doivent être bien étayées par les faits avérés et associées de manière logique aux déductions de l’évaluation. Elles doivent répondre aux principales questions de l’évaluation et fournir des aperçus sur l’identification des et/ou les solutions aux problèmes ou sujets importants pertinents à la prise de décision des utilisateurs présumés.

Recommandations – Le rapport doit fournir des recommandations pratiques et réalisables à l’attention des utilisateurs présumés du rapport au sujet des mesures à mettre en place ou des décisions à prendre. Les recommandations doivent être spécifiquement soutenues par les faits avérés et reliées aux déductions et aux conclusions autour des principales questions abordées par l’évaluation. Elles doivent aborder la durabilité de l’initiative et commenter le caractère approprié de la stratégie de sortie du projet, le cas échéant.

Enseignements tirés – Si besoin, le rapport doit inclure une discussion sur les enseignements tirés de l’évaluation, soit les nouvelles connaissances acquises à partir de la circonstance particulière (intervention, contexte, réalisation, même au sujet des méthodes d’évaluation) qui sont applicables à un contexte similaire. Les enseignements doivent être concis et basés sur des déductions spécifiques présentées dans le rapport.

Annexes du rapport – Les annexes suggérées doivent inclure les éléments suivants afin de fournir à l’utilisateur du rapport un historique complémentaire et des détails d’ordre méthodologique qui renforcent la crédibilité du rapport.

- Termes de référence pour l’évaluation
- Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d’évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d’entretien, protocoles d’observation, etc.) si besoin
- Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
- Liste des documents d’aide révisés

- Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme
- Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les
produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
- Biographies succinctes des évaluateurs et justification de la composition de l'équipe
- Code de conduite signé par les évaluateurs