|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| CotedIvoireArm.gif**CABINET DU PREMIER MINISTRE**C:\Users\PROF_KAMGNIA_B\Downloads\Logo-PRIME-def.jpg**Programme National d’Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l’Etat (PRIME)** |  | **REPULIQUE DE COTE D’IVOIRE***Union – Discipline - Travail*  |

**Termes de Référence pour la sélection d’un (e) consultant (e) pour l’évaluation finale du Programme National d’Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l’Etat (PRIME)**

****

 **SEPTEMBRE 2020**

1. **CONTEXTE ET JUSTIFICATION**

La Côte d’Ivoire est en reconstruction depuis 2011 grâce aux efforts entrepris par le Gouvernement. Le pays a connu un redressement remarquable avec un taux de croissance de plus de 8,5% enregistré au cours de la période 2012-2015. Si la situation macro-économique est satisfaisante comme le montrent les résultats de l’évaluation du PND 2012-2015 et les rapports des partenaires internationaux, beaucoup de défis restent encore à relever sur le plan social et en matière de promotion de la gouvernance. Malgré les progrès enregistrés, l’amélioration de la qualité des institutions et de la gouvernance continuent de demeurer un défi important. En réponse à cette problématique, la Côte d’Ivoire s’est dotée d’un nouveau PND pour la période 2016-2020 avec comme premier objectif stratégique, d’adresser les préoccupations en matière de bonne gouvernance.

Le présent programme s’inscrit dans cet objectif stratégique du Gouvernement avec l’appui du PNUD. En lien avec le Cadre de coopération 2017-2020, Gouvernement de Côte d’Ivoire-Système des Nations Unies, il vise à contribuer à la modernisation de l’administration publique et au renforcement des mécanismes redditionnels transparents et des espaces de dialogue inclusifs dans le respect de l’équité et de l’égalité de genre, et cible les deux (2) résultats opérationnels suivants :

* Produit 1 : les Institutions démocratiques sont renforcées pour le plein exercice de leurs fonctions et favorisent la participation et le contrôle citoyens ;
* Produit 2 : l’administration publique dispose de capacités et compétences accrues pour une conduite plus efficace des politiques de développement, prenant en compte l’approche sensible au genre et aux droits humains.

La stratégie de mise en œuvre est l’approche-programme à travers le regroupement de l’essentiel des projets contribuant au même effet du Document de Programme Pays (CPD 2017-2020) dans un programme unique rendant ainsi plus cohérente l’assistance du PNUD dans ce domaine tout en réalisant des économies d’échelle.

Cette stratégie repose en outre sur le renforcement des capacités nationales avec un accent sur les organisations de la société civile en charge des jeunes et aux femmes.

Le programme a été mis en œuvre à travers une stratégie de synergie avec les interventions sectorielles des agences du SNU déclinées dans le CPU 2017-2020 ainsi qu’avec celles des autres partenaires au développement afin d’éviter les duplications dans les actions et d’optimiser l’utilisation des ressources.

Une emphase a été mise à cet effet sur le développement et le renforcement des partenariats stratégiques ainsi que sur la mobilisation des ressources avec les institutions gouvernementales, les agences du SNU, les partenaires bilatéraux et multilatéraux, le secteur privé et la société civile.

Par ailleurs, le renforcement des capacités des structures nationales aux niveaux central et local a été assuré en permettant une appropriation réelle au niveau des structures et institutions concernées.

Enfin, le programme a permis au PNUD de mettre l’accent sur les questions transversales telles que les droits de l’homme, la promotion de l’égalité des sexes, le renforcement des capacités comme moyens d’accélérer le développement humain et de faciliter la réalisation des ODD.

En outre le programme a renforcé les capacités des partenaires techniques de mise en œuvre, notamment les ministères techniques, les collectivités territoriales et prendra en compte l’assistance technique à fournir à ces organisations afin de leur permettre de disposer de moyens pour réaliser les activités.

La mise en œuvre du programme a reposé sur un dispositif de gestion, de coordination et de suivi dans un souci de pérennisation des interventions et d’appropriation, avec une participation active des partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires. Cette approche participative a donné l’opportunité aux structures bénéficiaires de participer effectivement à l’analyse de leurs problèmes, à l’identification des solutions appropriées, à leur priorisation et leur mise en œuvre.

Le programme est structuré autour des deux (2) axes d’intervention suivants :

1) Renforcement des institutions démocratiques, de la participation citoyenne et du contrôle de l’action gouvernementale ;

2) Renforcement des capacités de l’administration publique.

**COMPOSANTE 1 : RENFORCEMENT DES INSTITUTIONS DÉMOCRATIQUES, DE LA PARTICIPATION CITOYENNE ET DU CONTRÔLE DE L’ACTION GOUVERNEMENTALE**

A travers cette composante, le programme a contribué au renforcement des mécanismes redditionnels transparents de contrôle de l’action publique.

A cet effet, l’accent a été mis sur le renforcement des capacités techniques des institutions et structures nationales comme le Parlement avec ses deux composantes (Assemblée Nationale, Sénat), dont le Caucus des femmes parlementaires, la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance (HABG), la Commission Nationale pour le Mécanisme Africain d’Evaluation par les Pairs (MAEP) et la Commission d’Accès à l’Information d’Utilité Publique et aux Documents Publics (CAIDP) en vue de leur permettre d’exercer pleinement leurs fonctions. Les initiatives de la société civile, y compris les organisations féminines, en matière de contrôle citoyen de l’action publique ont été notamment soutenues.

**COMPOSANTE 2 : RENFORCEMENT DES CAPACITES DE L’ADMINISTRATION PUBLIQUE**

Concernant cette composante du Programme, un appui technique à la consolidation du processus de modernisation de l'administration publique y compris la décentralisation a été apporté aux structures bénéficiaires. De façon spécifique, les appuis ont porté notamment sur, (i) la consolidation du pilotage du processus de modernisation de l’administration publique ; (ii) le renforcement de l’efficacité de l’action gouvernementale ; (iii) le renforcement des capacités des acteurs de la décentralisation ; et sur (iv) le développement et l’opérationnalisation d’une stratégie nationale d’intelligence stratégique pour soutenir les efforts de réforme.

1. **Objectifs de l’évaluation**

Au terme de la mise en œuvre de la première phase du PRIME, il apparaît nécessaire de procéder à une évaluation finale du programme.En effet, l’évaluation finale du programme permettra de tirer les enseignements et de formuler des recommandations qui aideront à l’élaboration et la mise en œuvre de la seconde phase du Programme en conformité avec les Objectifs du Développement Durable (ODD), et les priorités nationales définies dans le Plan National de Développement (PND 2021-2025).

De façon spécifique, l’évaluation finale, qui sera conduite de manière indépendante, consistera à faire une analyse profonde de la mise en œuvre du programme sur toute la durée de sa conception et de son exécution, afin d’apprécier dans quelle mesure les résultats escomptés ont été atteints et de voir dans quelle mesure le programme a-t-il produit des effets ou des retombées mesurables sur les bénéficiaires cibles.

L’évaluation finale utilisera autant que possible une démarche participative, impliquant les parties prenantes dans un processus d’apprentissage et fera des recommandations pour l’élaboration et la mise en œuvre de la seconde phase du Programme.

1. **CRITERES D'EVALUATION ET QUESTIONS EVALUATIVES**

La conduite de l’évaluation du Programme repose sur le choix pertinent des critères et des questions auxquelles l’évaluation est destinée à répondre.

1. **Critères d’évaluation**

Au regard des constats faits et des informations disponibles sur la mise en œuvre du Programme le consultant évaluera la mise en œuvre du Programme et les résultats obtenus à partir des critères de Durabilité, d’Efficacité, d’Efficience, de Cohérence et de Pertinence.

**Durabilité**: la durabilité sera appréciée au regard de l’autonomie des bénéficiaires et de leurs capacités à pérenniser leurs activités au-delà de l’arrêt du Programme.

**Efficacité** : elle permettra d’évaluer les résultats obtenus au regard aux objectifs planifiés

**Efficience** : l'efficience permettra de mesurer les résultats atteints au regard des moyens alloués et consommées.

**Cohérence** : elle permettra d’apprécier le lien du Programme avec les objectifs nationaux du développement du Pays.

**Pertinence** : elle permet de s’assurer du caractère réaliste des objectifs par rapport aux moyens réellement mis à disposition et surtout par rapport à la réponse à des besoins pertinents à satisfaire.

1. **Questions relatives à l’évaluation**

De façon précise, le Consultant devra apporter des réponses aux questions évaluatives proposées (ces questions ne sont pas exhaustives et le Consultant aura toute liberté pour adjoindre d’autres questions). Les questions d’évaluation énoncent les principaux points qui seront explorés au moyen de l’évaluation et permettent de guider le processus de planification de l’évaluation, notamment le choix du recueil des données et des méthodes à utiliser pour obtenir les informations souhaitées.

Ces questions sont en phase avec les besoins et les intérêts des parties prenantes et les besoins d’information les plus importants et les ressources disponibles.

|  |  |
| --- | --- |
| **CRITERES** | **QUESTIONS** |
| **PERTINENCE** | 1. Dans quelle mesure la conception et la stratégie de l’intervention sont

pertinentes au regard des besoins au plan national et des besoins des bénéficiaires quant à la gouvernance et à la mise en œuvre des réformes ?1. Le programme a-t-il contribué au processus de modernisation de l’Etat ?
2. Les appuis dans les domaines d’intervention prioritaires de la modernisation et des reformes de l’Etat répondent-ils aux besoins existants ?
3. Dans quelle mesure le programme s’est-il inscrit dans les priorités nationales les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ?
 |
| **EFFICIENCE** | 1. Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de programme a-t-elle permis d’obtenir les résultats attendus ?
2. Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet et son exécution ont-elles été efficientes et d’un bon rapport coût-efficacité ?
3. Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats ?
4. Les ressources ont-elles été utilisées de manière efficiente ? Les activités soutenant la stratégie présentaient-elles un bon rapport coût-efficacité ?
5. Les ressources utilisées pour la promotion du genre correspondent-elles aux ressources planifiées à cet effet lors de la formulation du projet ?
 |
| **EFFICACITE** | 1. Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales ?
2. Dans quelle mesure les produits du programme, explicités dans le document du programme, ont-ils été réalisés ? Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des produits et effets attendus du programme ? Quelles sont les évidences pour ces constats ? Dans quelle mesure le projet a-t-il fait des progrès contre les indicateurs du Cadre des Résultats du programme ?
3. La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été adaptée et efficace ? Quels sont les facteurs qui ont contribué à l’efficacité ou à l’inefficacité ?
4. Dans quels domaines le programme a-t-il enregistré de meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs ?
5. Dans quels domaines le programme a-t-il enregistré de moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ?
6. Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, ont pu être utilisées pour plus d’efficacité pour atteindre les objectifs du programme ?
7. Les objectifs et les produits du programme sont-ils clairs, pratiques et faisables dans ce cadre ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du programme ?
8. Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du programme se font-elles faites de manière participative, et cette participation a-t-elle contribué à la réalisation des objectifs du programme ?
 |
| **COHERENCE** | 1. Les activités prévues et réalisées sont-elles adéquates pour l’atteinte des résultats et des objectifs prévus ?
2. Le Programme est-il cohérent avec la Stratégie Nationale du Développement du Pays ?
3. Dans quelle mesure le programme est compatible avec d’autres interventions menées au sein du PNUD? Quelles ont été les synergies développées ?
4. Dans quelle mesure le projet a apporté une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d’activités avec d’autres projets internes ou externes ?
 |
| **DURABILITE** | 1. Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du programme ?
2. Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du programme ou les contributions du programme aux produits et effets du programme de pays ?
3. Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du programme ?
4. Dans quelle mesure le niveau d’appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du programme ?
5. Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d’égalité des sexes, d’autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?
6. Le programme a-t-il pu parvenir à des changements sur les rapports de Genre ; si oui, sont-ils susceptibles de s’inscrire dans la durée ?
7. Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l’équipe du programme et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le programme ?
8. Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?
9. Est-ce que le programme a réussi d’avoir les effets catalytiques et d’attirer des fonds additionnels aux thématiques et zones touchées par le programme ?
 |

1. **METHODOLOGIE DE L’EVALUATION**

L’évaluation reposera sur une méthodologie à la fois quantitative et qualitative et la méthodologie du/de la consultant(e) et la collecte de données et leur analyse reflèteront cette approche.

 La partie quantitative visera à documenter les effets principaux du programme à travers des données chiffrées collectées auprès des bénéficiaires directs et indirects du programme. Cette partie de l’évaluation prendra le cadre de résultats du programme comme son point de départ.

L’évaluation réunira les données nécessaires pour renseigner les indicateurs au niveau d’effet du cadre de résultats. La partie qualitative complémentera la partie quantitative et visera à approfondir l’analyse et corroborer les voies à travers lesquelles l’approche du programme pourrait contribuer à la cohésion sociale et la réduction du niveau de conflictualité.

Elle servira également à découvrir des explications alternatives des effets/changements éventuelles attribués au programme et difficilement captées par enquête quantitative. Enfin, l’enquête qualitative a pour but de mieux comprendre les perspectives et aspirations des bénéficiaires directs et indirects et les questionnaires et guides d’entretien comprendront des questions ouvertes permettant aux personnes sondées de s’exprimer librement.

**Collecte de données**

L’évaluation doit faire appel à plusieurs méthodes et instruments d’évaluation, tant qualitatifs que quantitatifs et sensibles au genre. Des visites sur le terrain seront organisées en tenant compte des mesures prises au regard de la pandémie du COVID 19.

Des questionnaires pourraient être utilisés pour collecter des données. Les parties prenantes doivent être impliquées dans ce processus de collecte de données.

 Le/La Consultant(e) devra proposer une approche méthodologie pour enrichir la méthode proposée voire l’améliorer.

**Examen documentaire de tous les documents pertinents**

 Il s’agit notamment d’analyser :

• Le document de programme (accord de contribution) ;

• La théorie du changement et le cadre de résultats ;

• Les plans de travail annuels ;

• Les notes conceptuelles des activités ;

• Les rapports trimestriels et annuels de mise en œuvre ;

• Le rapport de suivi axé sur les résultats ;

• Les rapports des réunions du comité de pilotage du programme ;

• Les rapports de suivi financier du programme.

**Entretiens semi-structurés** avec les principales parties prenantes avec les homologues gouvernementaux, les membres de la communauté des donateurs, les représentants des principales organisations de la société civile, certains membres de l’UNCT et les partenaires d’exécution.

**Discussions de groupes ou avec des informateurs clés**, y compris des hommes et des femmes, des bénéficiaires et des parties prenantes. Tous les entretiens doivent être menés dans le respect de la confidentialité et de l’anonymat en privilégiant les outils à distance. Le rapport final d’évaluation ne doit pas permettre d’établir un lien entre un commentaire donné et une ou plusieurs personnes physiques.

Visites sur le terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles. L’évaluateur est tenu d’appliquer une approche participative et consultative en veillant à impliquer étroitement les responsables de l’évaluation, les partenaires d’exécution et les bénéficiaires directs.

L’approche méthodologique retenue, y compris le calendrier des entretiens, des visites sur le terrain et la liste des données qui seront utilisées pour l’évaluation doit être clairement présentée dans le rapport de démarrage et doit faire l’objet de discussions poussées et d’un accord entre les parties prenantes du PNUD, du PRIME et la/le consultant.e.

Par ailleurs, le suivi de la réalisation de l’évaluation sera assuré par un **Comité Technique** composé de quatre(4) personnes, soit un représentant du Comité de Pilotage du programme, un représentant de la Direction Nationale, un représentant de l’Unité de Coordination du PRIME et par un représentant du PNUD.

Ce comité a pour mission de coordonner, de faciliter la réalisation des activités du plan de réalisation de l’évaluation et de valider les livrables obtenus.

Enfin, le comité de suivi de l’étude assurera le secrétariat technique de l’étude.

1. **RESULTATS ATTENDUS (LIVRABLES) ET MISSION DU CONSULTANT**

Les rapports à fournir dans le cadre de l’évaluation comprennent le rapport de démarrage ou une note méthodologique de cadrage avec un plan de travail, une note succincte sur les principales constatations et conclusions, le rapport provisoire d’évaluation, et le rapport final d’évaluation. Il est attendu du/de la consultant.e :

* **Un rapport de démarrage (10-15 pages)** : Le rapport doit être préparé par la/le consultant.e avant d’entamer la collecte de données complémentaires (avant tout entretien formel, distribution de questionnaires ou visites sur le terrain) et avant la mission dans le pays dans le cas d’évaluateurs internationaux) après consultation de la documentation fournie et des premiers entretiens. Le rapport initial doit inclure le programme détaillé des tâches, activités de la prestation en désignant les personnes responsables et les moyens matériels prévus.
* **Un rapport provisoire** (30 pages): La/Le consultant.e doit soumettre aux parties prenantes, un rapport provisoire afin que celles-ci s’assurent de la prise en compte des normes de qualité.
* **Un rapport final en français** (30 pages au plus hors annexes) avec un sommaire en français. Son contenu doit correspondre aux prescriptions des termes de références de la mission (voir annexes).
1. **PROFIL SOUHAITE**

Les compétences requises pour réaliser cette évaluation sont celles d’une expertise couvrant les domaines suivants :

* Connaissances relatives à l’évaluation : principes, stratégies et méthodes ;
* Expérience en matière de coopération au développement ;
* Connaissances et expertises techniques dans les domaines de la bonne Gouvernance, de la Gouvernance publique des réformes ;
* Connaissances générales relatives à la conception et à la conduite de projet ;
* Bonne connaissance des documents stratégiques, notamment le Plan National de Développement ;
* Etre de formation supérieure, 3èmecycle (BAC + 5 ans au moins);
* Qualification en sociologie, sciences sociales ou économie de développement de niveau ingénieur ou troisième cycle;
* Au moins 5 ans d'expérience en matière de gestion de projets et/ou d’évaluation de projets de développement;
* Bonne connaissance de l’environnement institutionnel du Pays et de l’administration publique serait un atout;
* Bonne connaissance des procédures et mécanismes de fonctionnement du Système des Nations Unies, notamment du PNUD;
* Bonne capacité d’analyse, de synthèse et de rédaction.

Le consultant ne doit avoir aucun lien avec des organisations ou institutions internationales ou ivoiriennes qui apportent leurs services dans la mise en œuvre du programme. Il devrait parler et écrire couramment et correctement la langue française.

1. **MODALITES DE SOUMISSION/EVALUATION**

Les dossiers de candidature comprenant (i) une offre technique de 4 pages maximum, incluant la stratégie et la méthodologie de l’évaluation, le CV détaillé et actualisé et (ii) une offre financière, sont à envoyer, portant la mention : CONSULTANT CHARGE DE L’EVALUATION DE LA PREMIERE PHASE DU PRIME, au plus tard le ………….. Heures.

La proposition technique et la proposition financière, devront être placées sous plis scellés distincts, et devront parvenir à l’adresse suivante :

**Programme National d’Appui aux Réformes Institutionnelles et à la Modernisation de l’Etat (PRIME) …………………………………………COTE D’IVOIRE**

Toute proposition technique et financière transmise dans des enveloppes non scellées et pas séparées, peuvent être rejetées.

**Critères d’évaluation technique :** Les critères suivants permettront d’apprécier les offres reçues :

* qualité technique de la proposition, appréciée en fonction de 4 sous-critères :
* la qualité de la compréhension de la démarche du commanditaire ;
* la qualité de la méthodologie proposée ;
* la capacité de l'offre à répondre aux attentes du commanditaire ;
* l'adaptation du candidat aux résultats attendus.
* le coût financier selon les standards nationaux et internationaux.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Récapitulatif des formulaires d’évaluation des Propositions techniques  | Note maximum | Société / Autre entité |
| A | B | C | D | E |
| 1. | Qualification et expérience /  | 25 |  |  |  |  |  |
| Références antérieures pour les travaux similaires | 10 |  |  |  |  |  |
| Expérience avec les Nations Unies | 05 |  |  |  |  |  |
| 2. | Méthodologie proposée et approche pour exécuter le travail selon les TDR (y compris plan de travail) | 60 |  |  |  |  |  |
|  | **Total** | **100** |  |  |  |  |  |

Les formulaires d’évaluation des offres techniques figurent dans les deux pages suivantes. La note maximum spécifiée pour chacun des critères d’évaluation indique l’importance relative ou le coefficient de l’article dans le contexte du processus d’évaluation globale.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Formulaire d’évaluation de la Proposition technique – Formulaire 1 | Nbre de points maximum | Compagnie/Autre entité |
| A | B | C | D | E |
| Expertise / Qualification et expérience dans le domaine |
| 1.1 | Diplômes | 15 |  |  |  |  |  |
| 1.2 | Nombre d’années d’expériences | 10 |  |  |  |  |  |
| 1.3 | Références antérieures pour les travaux similaires dans l’évaluation et la formulation de projets / programmes | 10 |  |  |  |  |  |
| 1.4 | Expérience avec les Nations Unies | 05 |  |  |  |  |  |
|  | 40 |  |  |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Formulaire d’évaluation de la Proposition technique – Formulaire 2 | Nbre de points maxi | Compagnie/Autre entité |
| A | B | C | D | E |
| Méthodologie proposée et approche pour exécuter le travail selon les TDR (y compris le PTA) |
| 2.1 | Le plan de travail est-il bien défini, bien détaillé et correspond-il aux termes de référence ? | 10 |  |  |  |  |  |
| 2.1 | La proposition montre-elle une compréhension générale du sujet ? | 05 |  |  |  |  |  |
| 2.2 | Les aspects importants de la tâche ont-ils été traités de manière suffisamment détaillée ? | 05 |  |  |  |  |  |
| 2.3 | La proposition comprend-elle un cadre méthodologique cohérent? | 10 |  |  |  |  |  |
| 2.4 | La proposition comprend-elle un cadre de suivi et d’évaluation pertinent ? | 10 |  |  |  |  |  |
| 2.5 | La présentation est-elle claire, et la succession des activités ainsi que la planification sont-elles logiques, réalistes et augurent-elles suffisamment d’une bonne exécution du projet ? | 10 |  |  |  |  |  |
| 2.6 | Le Plan d’exécution (Chronogramme) des tâches est-il précis et cohérent? | 10 |  |  |  |  |  |
|  |  | 60 |  |  |  |  |  |

**Approbation**

Ces termes de références convenus sont approuvés par :

……………………………………………………………………………………….

Signature :

Date de signature

**ANNEXES**

1. **Annexes des TDR**
	1. **Théorie de changement et cadre de résultats**
		1. **Théorie du changement du projet**
		2. **Cadre de résultats du projet (doit inclure les données désagrégées par sexe et âge)**
	2. **Liste des principales parties prenantes et des autres personnes à consulter, avec des informations concernant l’organisation dont elles dépendent et leur importance pour l’évaluation, ainsi que leurs coordonnées**
	3. **Liste des sites à visiter**
	4. **Listes des documents à consulter ainsi que des sites internet à visiter**
	5. **Modèle de rapport d’évaluation**
2. **Titre et pages de garde** : doivent indiquer les informations de base suivantes :
* Nom de l’intervention évaluée ;
* Dates de l’évaluation et du rapport ;
* Pays de l’intervention évaluée ;
* Noms des évaluateurs et organisations auxquelles ils sont affiliés ;
* Nom de l’organisation ayant demandé l’évaluation ;
* Remerciements.
1. **Informations relatives à l’évaluation et au projet** : à inclure dans toutes les versions finales des rapports d’évaluation, sur la deuxième page (et sur une seule page) :

|  |
| --- |
| Informations sur le projet |
| Titre du projet |  |
| Numéro Atlas |  |
| Produit et résultat institutionnel |  |
| Pays |  |
| Région  |  |
| Date de signature du document de projet |  |
| Dates du projet | Démarrage  | Fin prévue  |
| Budget du projet |  |
| Dépenses engagées à la date de l’évaluation |  |
| Source de financement |  |
| Gender Marker |  |
| Agence d’exécution |  |

|  |
| --- |
| Informations relatives à l’évaluation |
| Type d’évaluation (projet/réalisation/thématique/DPP etc.) |  |
| Finale/mi-parcours/autre |  |  |
| Période évaluée | Début | Fin |
|  |  |
| Évaluateurs |  |  |
| Adresse email de l’évaluateur |  |  |
| Dates de l’évaluation | Début | Fin |
|  |  |

1. **Table des matières**, y compris pour les encadrés, les figures, les tableaux et les annexes, avec les numéros de page.
2. **Liste des sigles et abréviations**.
3. **Résumé analytique** (quatre pages maximum) : Une section indépendante de deux ou trois pages :
* Décrivant brièvement le sujet de l’évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention évalués).
* Expliquant l’objet et les objectifs de l’évaluation, y compris son public et ses utilisations attendues.
* Décrivant les principaux aspects de l’approche et des méthodes d’évaluation.
* Résumant les principales constatations, conclusions et recommandations.
* Indiquant les normes de qualité et la note de qualité des évaluateurs.
1. **Introduction**
* Expliquer pourquoi l’évaluation a été effectuée (l’objet), pourquoi l’intervention est évaluée à ce moment précis, et les raisons justifiant le choix des questions.
* Identifier le principal public cible ou les utilisateurs de l’évaluation, ce qu’ils souhaitaient en apprendre et pourquoi, et la manière dont il est attendu qu’ils utilisent les résultats de l’évaluation.
* Identifier l’intervention objet de l’évaluation (le(s) projet(s), programme(s), politiques ou autre intervention évalués - cf. section suivante portant sur l’intervention).
* Familiariser le lecteur avec la structure et le contenu du rapport et la manière dont les informations qu’il contient répondent aux objectifs de l’évaluation et satisfont aux besoins en information des utilisateurs attendus de l’évaluation.
1. **Description de l’intervention**

Elle permet aux utilisateurs du rapport de comprendre la logique, d’apprécier les mérites de la méthodologie d’évaluation et de comprendre l’applicabilité des résultats de l’évaluation. La description doit être suffisamment précise pour rendre le rapport intelligible pour ses utilisateurs. La description doit :

* Décrire ce qui est évalué, qui entend en tirer parti, et la problématique ou la question à traiter.
* Expliquer le modèle ou le cadre des résultats attendus, les stratégies de mise en œuvre et les principales hypothèses sous-tendant la stratégie.
* Établir les liens avec les priorités nationales, les priorités du PNUAD, les cadres financiers pluriannuels de l’organisation ou les objectifs du Plan stratégique, ou d’autres plans ou objectifs propres au pays ou au programme.
* Identifier la phase de mise en œuvre de l’intervention et les modifications majeures éventuelles (par ex. plans, stratégies, cadres logiques) au fil du temps, et expliquer les implications de ces changements pour l’évaluation.
* Identifier et décrire les principaux partenaires impliqués dans la mise en œuvre et leurs rôles respectifs.
* Identifier les questions transversales pertinentes traitées par l’évaluation, telles que l’égalité des sexes, les droits fondamentaux, les groupes marginalisés ou l’engagement à ne laisser personne de côté.
* Décrire la portée de l’intervention, notamment le nombre de volets (ou phases d’un projet) et la taille de la population cible pour chaque volet.
* Indiquer le montant total des ressources, y compris les ressources humaines, et les budgets.
* Décrire le contexte entourant les facteurs sociaux, politiques, économiques et institutionnels, ainsi que le paysage géographique dans lequel opère l’intervention et expliquer les effets (défis et opportunités) que présentent ces facteurs pour la mise en œuvre et les résultats.
* Signaler les faiblesses dans la conception (par ex. dans la logique d’intervention) ou d’autres contraintes dans la mise en œuvre (par ex. ressources limitées).
1. **Champ et objectifs de l’évaluation**

Le rapport doit présenter un argumentaire clair du champ, des objectifs principaux et des grandes questions de l’évaluation.

* **Champ de l’évaluation** : le rapport doit définir les paramètres de l’évaluation, par exemple la période examinée, les segments de la population cible considérés, la zone géographique couverte et les volets, produits ou résultats qui ont été (ou non) évalués.
* **Objectifs de l’évaluation** : le rapport doit expressément identifier les types de décisions que les utilisateurs de l’évaluation seront amenés à prendre, les questions qu’ils devront se poser pour prendre ces décisions, et les résultats que devra obtenir l’évaluation pour contribuer à ces décisions.
* **Critères d’évaluation** : le rapport doit définir les critères d’évaluation ou les normes de performances utilisées[[1]](#footnote-1). Le rapport doit justifier le choix des critères spécifiques utilisés pour l’évaluation.
* **Questions d’évaluation** : elles définissent les informations que l’évaluation va générer. Le rapport doit lister les principales questions d’évaluation qui seront traitées et expliquer dans quelle mesure les réponses à ces questions correspondent aux informations dont ont besoin les utilisateurs.

1. **Approche et méthodes d’évaluation** [[2]](#footnote-2)

Le rapport d’évaluation doit décrire en détail les approches méthodologiques, les méthodes et les analyses choisies, les raisons de ces choix, et dans quelle mesure, tenant compte des contraintes de temps et d’argent, les approches et méthodes employées ont généré des données permettant de répondre aux questions d’évaluation et de remplir les objectifs de l’évaluation. Le rapport doit préciser de quelle manière l’égalité des sexes, la vulnérabilité et l’inclusion sociale ont été prises en compte dans la méthodologie, notamment de quelle manière les méthodes de collecte et d’analyse des données ont tenu compte du genre, utilisé des données ventilées et ont consulté différents groupes de parties prenantes. La description doit permettre aux utilisateurs de l’évaluation d’apprécier les mérites des méthodes employées par l’évaluation et la crédibilité des constatations, des conclusions et des recommandations. La description de la méthodologie doit aborder chacun des éléments suivants :

* **Sources de données** : les sources d’information (documents et parties prenantes consultés) ainsi que les raisons justifiant ces choix et la manière dont les informations obtenues ont permis de répondre aux questions d’évaluation.
* **Échantillon et cadre d’échantillonnage** : si un échantillon a été utilisé : décrire sa taille et ses caractéristiques, les critères de sélection (par ex. femmes célibataires de moins de 45 ans), le processus de sélection de l’échantillon (par ex. au hasard, dirigé), le cas échéant, la manière dont ont été assignés les groupes de contrôle et de traitement, et dans quelle mesure l’échantillon est représentatif de l’ensemble de la population cible, en signalant notamment les limites de l’échantillon en termes de généralisation des résultats.
* **Instruments et procédures de collecte des données** : les méthodes ou procédures utilisées pour recueillir les données, ainsi que les instruments de collecte (par ex. protocoles d’entretien), leur adéquation par rapport à la source de données, et les preuves de leur fiabilité et de leur validité, et la manière dont ils tiennent compte de la problématique hommes-femmes.
* **Normes de performance** [[3]](#footnote-3): la norme ou la mesure de référence qui sera utilisée pour évaluer la performance au regard des questions de l’évaluation (par ex. indicateurs nationaux ou régionaux, échelle de notation).
* **Participation des parties prenantes** à l’évaluation et dans quelle mesure le degré de participation des hommes et des femmes a contribué à la crédibilité de l’évaluation et de ses résultats.
* **Considérations éthiques** : les mesures adoptées pour protéger les droits et la confidentialité des informateurs (se référer au guide du GNUE « Directives éthiques pour les évaluateurs » pour plus d’informations[[4]](#footnote-4)).
* **Informations relatives aux évaluateurs** : La composition de l’équipe d’évaluation, le profil et les compétences des membres de l’équipe, la pertinence des compétences de l’équipe dans son ensemble, la parité et la représentation géographique au regard de l’évaluation.
* **Principales limites de la méthodologie** à identifier et à mentionner ouvertement au regard de leurs implications pour l’évaluation, ainsi que les mesures prises pour atténuer ces contraintes.
1. **Analyse des données**

Le rapport doit décrire les procédures utilisées pour analyser les données recueillies afin de répondre aux questions d’évaluation. Il doit détailler les différentes étapes et phases de l’analyse qui a été effectuée, notamment les étapes visant à confirmer la fiabilité des données et les résultats pour différents groupes de parties prenantes (hommes et femmes, différents groupes sociaux, etc.). Le rapport doit également justifier l’adéquation des analyses au regard des questions d’évaluation. Les éventuelles faiblesses de l’analyse des données ou les lacunes ou limites relatives aux données doivent être évoquées, y compris leur influence possible sur l’interprétation des données ou les conclusions tirées.

1. **Les constatations**

Elles doivent être présentées sous forme d’énoncés de faits fondés sur l’analyse des données. Elles doivent être structurées autour des questions d’évaluation de manière à ce que les utilisateurs du rapport puissent rapidement faire le lien entre les questions posées et les constats réalisés. Les différences entre les résultats anticipés et les résultats réels doivent être expliquées, ainsi que les facteurs affectant la réalisation des résultats attendus. Les hypothèses ou les risques relatifs à la conception du projet ou du programme et qui ont ensuite affecté la mise en œuvre doivent être mentionnés. Les constatations doivent tenir compte d’une analyse de la problématique hommes-femmes et des questions transversales.

1. **Les conclusions**

Elles doivent être exhaustives et équilibrées, en mettant en avant les forces, les faiblesses et les résultats de l’intervention. Elles doivent être largement étayées par les preuves et s’inscrire dans la logique des constatations de l’évaluation.

Elles doivent répondre aux principales questions de l’évaluation et donner des pistes de réflexion pour l’identification ou la résolution des problèmes ou des questions importantes pertinents pour la prise de décisions des utilisateurs attendus, y compris les questions relatives à l’égalité des sexes et à l’autonomisation des femmes.

1. **Recommandations**

Le rapport doit présenter des recommandations pratiques, applicables, à l’attention des utilisateurs cibles du rapport concernant les mesures à adopter ou les décisions à prendre. Leur nombre doit être raisonnable. Les recommandations doivent être directement étayées par des preuves et liées aux constatations et aux conclusions relatives aux questions clés traitées par l’évaluation. Elles doivent mentionner la durabilité de l’initiative et évaluer le cas échéant la pertinence de la stratégie de désengagement. Les recommandations doivent également donner des conseils précis quant à d’éventuels projets ou programmes futurs ou similaires. Elles doivent par ailleurs tenir compte des questions relatives à l’égalité des sexes et à l’autonomisation des femmes et des actions prioritaires pour améliorer ces aspects.

1. **Enseignements tirés**

Si cela semble nécessaire ou si les TdR le demandent, le rapport doit faire mention des enseignements tirés de l’évaluation, à savoir les nouvelles connaissances acquises dans ce contexte précis (intervention, résultats, voire méthodes d’évaluation) et qui sont applicables à des situations similaires. Les enseignements doivent être concis et se fonder sur des preuves spécifiques présentées dans le rapport.

1. **Annexes au rapport**

Les annexes proposées doivent comprendre les éléments suivants afin de donner à l’utilisateur du rapport plus de détails concernant le contexte et la méthodologie, de manière à renforcer la crédibilité du rapport :

* TdR de l’évaluation
* Autres documents relatifs à la méthodologie, tels que la matrice d’évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, guides d’entretien, protocoles d’observation etc.), le cas échéant
* Liste des individus ou groupes interrogés ou consultés et des sites visités. Cette liste peut être omise à des fins de confidentialité avec l’accord de l’équipe d’évaluation et du PNUD
* Liste des documents consultés
* Cadre ou modèle de résultats du projet ou programme
* Tableaux résumant les constatations, par exemple des tableaux montrant les progrès dans la réalisation des produits, des cibles, et des objectifs par rapport aux indicateurs définis.
* Code de conduite signé par les évaluateurs.
	1. **Code de conduite**

**Formulaire d’acceptation du code de conduite du/ de la consultante (e) en évaluation**

Les évaluateurs :

1. Doivent présenter des informations complètes et équitables dans leur évaluation des forces et des faiblesses afin que les décisions ou les mesures prises soient bien fondées ;
2. Doivent divulguer l’ensemble des conclusions d’évaluation, ainsi que les informations sur leurs limites et les mettre à disposition de tous ceux concernés par l’évaluation et qui sont légalement habilités à recevoir les résultats ;
3. Doivent protéger l’anonymat et la confidentialité à laquelle ont droit les personnes qui leur communiquent des informations ; les évaluateurs doivent accorder un délai suffisant, réduire au maximum les pertes de temps et respecter le droit des personnes à la vie privée. Les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir des renseignements en toute confidentialité et s’assurer que les informations dites sensibles ne permettent pas de remonter jusqu’à leur source. Les évaluateurs n’ont pas à évaluer les individus et doivent maintenir un équilibre entre l’évaluation des fonctions de gestion et ce principe général.
4. Découvrent parfois des éléments de preuve faisant état d’actes répréhensibles pendant qu’ils mènent des évaluations. Ces cas doivent être signalés de manière confidentielle aux autorités compétentes chargées d’enquêter sur la question. Ils doivent consulter d’autres entités compétentes en matière de supervision lorsqu’il y a le moindre doute à savoir s’il y a lieu de signaler des questions, et comment le faire.
5. Doivent être attentifs aux croyances, aux us et coutumes et faire preuve d’intégrité et d’honnêteté dans leurs relations avec toutes les parties prenantes. Conformément à la Déclaration universelle des droits de l’homme, les évaluateurs doivent être attentifs aux problèmes de discrimination ainsi que de disparité entre les sexes, et s’en préoccuper. Les évaluateurs doivent éviter tout ce qui pourrait offenser la dignité ou le respect de soi-même des personnes avec lesquelles ils entrent en contact durant une évaluation. Sachant qu’une évaluation peut avoir des répercussions négatives sur les intérêts de certaines parties prenantes, les évaluateurs doivent réaliser l’évaluation et en faire connaître l’objet et les résultats d’une façon qui respecte absolument la dignité et le sentiment de respect de soi-même des parties prenantes.
6. Sont responsables de leur performance et de ce qui en découle. Les évaluateurs doivent savoir présenter par écrit ou oralement, de manière claire, précise et honnête, l’évaluation, les limites de celle-ci, les constatations et les recommandations.
7. Doivent respecter des procédures comptables reconnues et faire preuve de prudence dans l’utilisation des ressources de l’évaluation.

**Formulaire d’acceptation du consultant en évaluation**

**Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies**

**Nom du consultant** : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Nom de l’organisation de consultation** (le cas échéant) : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m’engage à le respecter.

Signé à …………………….…. le ……………………………..

 Signature : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Les critères les plus communément appliqués dans le cadre d’évaluations au PNUD sont les critères du CAD de l’OCDE : pertinence, efficience, efficacité et durabilité auquel s’ajoute la cohérence. [↑](#footnote-ref-1)
2. Tous les aspects de la méthodologie décrite doivent être intégralement traités dans le rapport. Certaines informations techniques peuvent être détaillées dans les annexes au rapport [↑](#footnote-ref-2)
3. Une matrice résumant les sources de données, les outils ou méthodes de collecte pour chaque source, et la norme ou la mesure de référence pour chaque question d’évaluation est un bon outil de visualisation pour simplifier la logique de la méthodologie au lecteur [↑](#footnote-ref-3)
4. GNUE, « Ethical Guidelines for Evaluation », juin 2008. Disponible ici : http://www.uneval.org/document/detail/102 [↑](#footnote-ref-4)