



## TERMES DE REFERENCE

### Évaluation Finale du Programme du Pays du PNUD en Algérie 2016 - 2020

#### 1- Mission

Titre	Évaluation Finale du Programme du Pays du PNUD en Algérie 2016 - 2020
Objectif	Ces termes de référence (TdR) sont conçus pour guider l'évaluation du document de programme de pays (CPD) 2016-2020 du PNUD en Algérie
Pays :	Algérie  <i>(Compte tenu de la pandémie COVID 19 en cours et des restrictions de voyage en place, le consultant international peut être amené à mener de nombreuses activités en personne à distance en utilisant des moyens électroniques. Cependant, les frais de déplacement requis peuvent être inclus dans la proposition financière pour que les voyages en Algérie puissent être effectués si / quand les restrictions sont levées)</i>
Région :	Etats Arabes
Catégorie	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Un/e consultant/e international/e (chef d'équipe) pour diriger l'évaluation du CPD</li><li>2. Un/e consultant/e national/e (membre de l'équipe)</li></ol>
Durée :	Septembre 2020 – Décembre 2020

#### 2- Introduction

L'Algérie est un pays d'Afrique du Nord avec une population estimée à 43 Millions d'habitants en 2019<sup>1</sup>, le plus grand État africain en termes de superficie et la troisième plus grande économie de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA). Le pays est limité au nord par la mer Méditerranée, au nord-est par la Tunisie, à l'est par la Libye et le Niger au sud-est, à l'ouest par le Maroc, au sud-ouest par la Mauritanie et le Mali. La population urbaine représente plus de 72% de la population totale (2017) dont environ le tiers a moins de 15 ans (29%). La population est principalement concentrée dans les zones côtières, car plus de 80% du pays est recouvert par le désert du Sahara.

<sup>1</sup> Office National des Statistiques Algérien



Avec un PIB par habitant de US\$ 4,764<sup>2</sup>, l'Algérie se classe parmi les pays à revenu moyen supérieur. Son économie repose principalement sur le secteur des hydrocarbures, en particulier les exportations de pétrole et de gaz. Le pays possède la 10ème réserve de gaz naturel au monde ainsi que la 16ème plus grande réserve de pétrole. Les autres ressources naturelles du pays comprennent le minerai de fer, les phosphates, l'uranium, le plomb et les métaux précieux, entre autres. Dans l'ensemble, le secteur des hydrocarbures représente environ 95% des exportations et 75% des recettes de l'État.<sup>3</sup>

Sur la base d'un modèle de redistribution des recettes pétrolières et gazières par un secteur public important, le pays a été en mesure de rembourser ses dettes et d'investir considérablement dans les infrastructures, le développement humain, et la réduction de la pauvreté grâce à la mise en œuvre de politiques sociales. De 1995 à 2011, la part de la population vivant sous le seuil de pauvreté de 1,90 USD par jour a été réduite de plus de 90%<sup>4</sup>. En 2011, seulement 0,5% de la population vivait sous le seuil de pauvreté. L'indice de développement humain s'est amélioré de 30%<sup>5</sup> au cours des deux dernières décennies pour atteindre 0,759 en 2018, plaçant l'Algérie dans la catégorie des pays à niveau de développement humain élevé, occupant la 82ème position parmi les 189 pays du classement<sup>6</sup>. L'espérance de vie à la naissance y est la plus élevée des pays africains et se situe dans la fourchette d'espérance de vie des pays de l'OCDE.

Durant les dernières décennies, l'Algérie a accompli des progrès significatifs vers l'atteinte des ODD, et particulièrement l'ODD3 sur le bien-être et la santé des individus et l'ODD5 sur l'éducation. De manière plus générale, le Rapport Volontaire National de l'Algérie, présenté à ECOSOC en 2019, rappelle certaines avancées y compris la réduction de l'extrême pauvreté (cible ODD 1.1), l'élimination de la faim (cible ODD 2.1), l'élimination de l'épidémie de sida, de la tuberculose, du paludisme, de la Polio (cible ODD 3.3), le bénéfice de la couverture sanitaire universelle (cible ODD 3.8), Un taux de scolarisation de 97% en moyenne dans le cycle primaire et moyen (ODD4), et l'accès à tous aux services énergétiques (cible ODD 7.1) pour ne citer que ceux-là. Ces avancées ont été rendues possibles par l'application de politiques sociales fondées sur le droit universel aux services, tel que stipulé dans la constitution algérienne.

Malgré ces progrès importants, certains défis en termes de développement humain demeurent. Lorsque les inégalités sont prises en compte, l'IDH est réduit à la valeur de 0,604 en 2018, soit une perte d'environ 20 % due à l'inégalité dans la distribution des dimensions de l'IDH, tandis que la perte due aux inégalités pour la catégorie des pays à développement humain élevé est en moyenne de 16% et de 25,1% pour les pays de la Région des États arabes. Des disparités régionales subsistent en termes d'accès aux services sociaux et d'opportunités économiques. L'Algérie occupait la 69ème position sur

<sup>2</sup> PIB par habitant (constant 2010 US\$), World Development Indicator, 2018.

<sup>3</sup> Banque Mondiale. Voir : <http://www.worldbank.org/en/country/algeria/publication/economic-brief-july-2016>

<sup>4</sup> Calculé sur la base des données de la Banque mondiale sur le dénombrement de la pauvreté. En 1995, le ratio du nombre de personnes vivant avec la pauvreté à 1,90 USD par jour (PPA 2011) (% de la population) était de 5,9, contre 0,5 en 2011..

<sup>5</sup> L'indice de développement humain était de 0,577 en 1990 et de 0,759 en 2018.

<sup>6</sup> [http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr\\_theme/country-notes/DZA.pdf](http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/DZA.pdf)



70 pays pour la performance en science de sa population âgée de 15 ans dans les évaluations PISA 2015<sup>7</sup>, suggérant des défis en termes de qualité de l'éducation.

En outre, la chute des prix mondiaux du pétrole en 2014, la réduction des quotas de l'OPEP et de la demande de gaz de l'Europe ont nui à la croissance économique du pays. En 2018, l'économie algérienne a atteint un niveau de croissance de 1,5%, contre 3,3% en moyenne entre 2010 et 2014, en raison de la contraction du secteur des hydrocarbures et de ses exportations. Pour répondre à ce contexte changeant et à l'épuisement progressif de ses réserves en hydrocarbures, le gouvernement a placé la diversification économique au centre de son plan de croissance 2015-2019, en mettant l'accent sur les stratégies sectorielles (industries, agriculture, énergie) favorisant le développement des PME, l'emploi des jeunes, et plus généralement l'amélioration des conditions de vie de la population.

Alors que la part des revenus des hydrocarbures dans le PIB est passée de 19,7% à 12,5% entre 2014 et 2017<sup>8</sup>, la part des revenus hors hydrocarbures dans le PIB a augmenté de 6,6% au cours de la même période (20,2% en 2017) avec notamment une augmentation de la contribution du secteur agricole, y compris la foresterie et la pêche. En outre, des mesures ont été prises pour réduire le recours aux importations et réduire le déficit croissant de la balance commerciale du pays. Malgré l'augmentation des revenus des secteurs hors hydrocarbures au cours de la même période, le pays reste exposé au niveau de demande et fluctuation des cours mondiaux des hydrocarbures. Le ralentissement économique a entraîné une augmentation du taux de chômage, passant de 10% en 2014 à 12% en 2017, touchant plus particulièrement les jeunes (28,3%) et les femmes (20,7%)<sup>9</sup>. De plus, la baisse des recettes pétrolières a exercé des pressions sur les finances publiques du pays. Bien que le niveau de dette extérieure demeure négligeable (moins de 2% du PIB), la dette intérieure est passée de 7,2 % du PIB en 2015 à plus de 26% en 2018<sup>10</sup>.

L'indice d'inégalité de genre est de 0,443 en Algérie, ce qui classe le pays à la 100ème position sur 160 pays selon le classement 2018.<sup>11</sup> Le pays a progressé dans la réduction des disparités entre les sexes, notamment dans les domaines de l'éducation et de la santé. L'Algérie affiche des résultats supérieurs à la moyenne des pays de la région des États arabes (0,531) pour la plupart des indicateurs composant l'indice mais inférieurs à la moyenne des pays à IDH élevé (0,331), à l'exception du taux de natalité chez les adolescentes. En terme de participation politique, les révisions constitutionnelles de 2008 ont permis d'inscrire dans la constitution, des droits politiques majeurs pour les femmes, entraînant une augmentation significative de leur représentation politique au parlement lors des élections suivantes en 2012, soit une augmentation de 21% pour atteindre 31% de femmes à l'Assemblée populaire nationale; et un taux de représentation passant de 1% à 18% dans les assemblées locales<sup>12</sup>. Depuis les

<sup>7</sup> OECD (2016) PISA 2015 Assessment Results Volume V, pg. 46

<https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264266490-en.pdf?expires=1541427126&id=id&acname=guest&checksum=9CACB50482B4E3ED9EFB8C9FDBE56B4A>

<sup>8</sup> FMI (2018). "Algeria: 2018 Article IV Consultation-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Algeria", IMF Series.

<https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2018/06/13/Algeria-2018-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-45986>

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> African Economic Outlook (AEO) 2020

<sup>11</sup> [http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr\\_theme/country-notes/DZA.pdf](http://hdr.undp.org/sites/all/themes/hdr_theme/country-notes/DZA.pdf)

<sup>12</sup> Document de projet PNUD : Appui à la participation politique effective et durable des femmes dans les assemblées élues.



dernières élections de 2017, les femmes occupent 21% des postes au Parlement. Bien que le pays obtienne de bons résultats en termes d'égalité salariale, en se classant 4ème sur 153 pays dans l'indice mondial des écarts de genre<sup>13</sup> du Forum Economique Mondial, les écarts entre les sexes demeurent importants en ce qui concerne la participation économique des femmes. En 2019, le taux d'activité des femmes était estimé à 16.4% contre 73.4% pour les hommes. Malgré les progrès accomplis depuis 2000, le ralentissement économique récent a vu le taux de chômage des femmes augmenter de 15,6% en 2014 à 20,6 en 2017<sup>14</sup>, soit le même niveau qu'en 1990. Les femmes au chômage représentent près du double du nombre d'hommes adultes au chômage et trois fois plus que le nombre d'hommes au chômage parmi les jeunes (15-24 ans).

L'Algérie est également confrontée à des menaces environnementales émanant de sa diversité géographique et des effets du changement climatique. Avec seulement environ 3% des terres arables et 85% de son territoire recouvert de désert, l'Algérie est exposée à des défis environnementaux tels que l'érosion des sols, la désertification, les inondations ainsi que la pénurie d'eau. Le pays est fortement exposé aux cycles de sécheresse fréquents préjudiciables au développement du secteur agricole. La riche biodiversité du pays est également menacée par les activités humaines et les effets du changement climatique. Enfin, l'Algérie gère des risques sécuritaires dus à la présence de groupes terroristes qui opèrent dans les régions méridionales du pays ainsi que dans les États voisins touchés par les crises en cours dans la région du Sahel et dans des pays comme la Libye et la Tunisie.

Une timide contestation sociale en Algérie de 2018 (ponctuée de grèves de certains secteurs de métiers comme les médecins et les avocats) s'est amplifiée en 2019, sur fond de revendications d'ordre social, économique et politique. Dans un climat d'incertitude et de manifestations populaires hebdomadaires du « hirak » initiées en février 2019, et suivant des prises de positions publiques de l'armée, le Président Bouteflika a démissionné le 2 avril 2019, entraînant l'annulation des élections présidentielles prévues pour ce mois. Le hirak a bravé une interdiction de manifester en place depuis le début des années 2000 pour faire valoir sa vision de l'Algérie nouvelle. Dans la lutte contre la corruption, une revendication majeure du hirak, plusieurs personnalités politiques de haut rang - dont deux anciens premiers ministres et plusieurs anciens ministres et chefs de partis politiques - et du secteur des affaires ont été poursuivis en justice. L'accès aux opportunités d'ascension sociale, y compris à travers de plus amples opportunités d'emploi, a aussi été une aspiration particulière du hirak, un mouvement animé principalement par la jeunesse confrontée à des taux élevés de chômage (comme mentionné en page 3). Le plan d'action 2020 du nouveau Président issu des élections de décembre 2019 traduit une volonté de procéder à des réformes en matière de gouvernance politique (amendement de la constitution, moralisation de la vie publique), sociale (subventions des produits de première nécessité), économique et environnementale (focus sur la transition énergétique).

---

<sup>13</sup> [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf)

<sup>14</sup> Indicateurs du développement dans le monde de la Banque mondiale 2018, estimation nationale



La propagation de la pandémie du coronavirus en Algérie depuis mars 2020 a affecté tous les aspects de la vie nationale (y compris l'arrêt des manifestations du hirak), et particulièrement l'économie. L'Office National des Statistiques (ONS) a fait état d'une baisse de 3,9% du produit intérieur brut (PIB) au cours du seul premier trimestre 2020, avec un taux de chômage proche de 15%. A cause des perturbations économiques dues au coronavirus, l'Algérie a recalibré son budget annuel (loi de finance) 2020 pour tenir de projections de revenus à la baisse à partir d'un baril de pétrole à \$30 au lieu de \$50 dans les prévisions initiales.

Selon le rapport de situation sur l'épidémie de la COVID-19 en Algérie de l'Organisation Mondiale de la Santé, le premier cas positif a été déclaré le 25 février 2020, et le premier décès annoncé le 11 mars 2020. Au 15 Septembre, l'Algérie a confirmé 48734 cas et enregistré 1632 décès. Les wilayas de Blida, Alger, Oran, et Sétif sont les plus touchées et rassemblent environ le tiers des contaminations enregistrées. Parmi les malades, 39% des personnes décédées sont âgées de 25 à 49 ans, alors que les plus de 60 ans représentent 32% des cas de mortalité. Les dernières informations par rapport à l'épidémie se trouvent sur le site du Ministère de la Santé : <http://covid19.sante.gov.dz/> ainsi que la carte épidémiologique Algérie.

Le Gouvernement Algérien a commencé à assouplir progressivement les mesures prises dès mars 2020 contre la propagation de la pandémie en permettant à davantage d'entreprises (hôtels, restaurants, cafés, salon de beauté, etc) de rouvrir et en autorisant la reprise des transports publics dans les villes, avec une levée progressive des restrictions, dépendamment de l'évolution de la pandémie. Des mesures administratives (amende et fermeture provisoire) sont prévues contre tout établissement commercial pour non-respect des restrictions sanitaires. Le port du masque est obligatoire en public. Toutes les frontières terrestres restent fermées et la suspension des transports aériens et maritimes intérieurs et internationaux autres que le fret reste en place. Un couvre-feu est en vigueur dans 18 wilayas (y compris Alger) de 23 heures à 6 heures.

### 3- Programme 2016-2020

Le programme pays du PNUD en Algérie pour la période 2016-2020 est aligné sur le Cadre de Coopération Stratégique (CdCS) 2016-2020 élaboré dans le cadre du Plan d'action pour la mise en œuvre du Programme du Président de la République pour 2014<sup>15</sup>. Le Programme de Pays reste également harmonisé avec le CdCS 2019-2021 signé entre le Gouvernement Algérien et le Système des Nations Unies en Algérie en fin d'année 2019, après une révision pour tenir compte des effets de la transition politique dans le pays en 2019. Le CdCS s'articule autour de 5 résultats visant à contribuer aux efforts du pays dans les domaines de la diversification économique, du développement social, de l'environnement, et de la bonne gouvernance avec des ressources indicatives prévues s'élevant à 99,2 millions USD. Le programme pays du PNUD vise à contribuer à quatre résultats du CdCS par le biais de six produits avec un budget prévisionnel indicatif de 20,9 millions de dollars, comprenant: (i) un appui

<sup>15</sup><http://www.premier-ministre.gov.dz/ressources/front/files/pdf/plans-d-actions/plan-d-action-du-gouvernement-2017-fr.pdf>



au développement et à la mise en œuvre de stratégies sectorielles favorisant la diversification économique et la croissance inclusive; (ii) le développement des capacités pour la gestion durable des écosystèmes naturels et urbains en mettant l'accent sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie; (iii) le développement des capacités pour (a) la promotion de services publics de qualité et le développement local, (b) l'extension et la modernisation des services publics, (c) la prise de décision basée sur les données probantes et la coordination des institutions publiques ; iv) un appui à la participation politique des femmes aux processus d'élaboration des politiques de développement. Les résultats du PNUAD, les produits des programmes du PNUD et les ressources indicatives sont présentés dans le tableau suivant :

<b>Table 1: Effets et produits du programme pays et ressources indicatives (2016-2020)</b>			
<b>Effets du programme-pays</b>	<b>Produits du programme pays</b>	<b>Budget (US\$ million)</b>	<b>Dépenses à ce jour (US\$ million)</b>
Effet 1 : D'ici à 2020, les secteurs productifs mettent en œuvre des stratégies de croissance visant à accroître la diversification économique et à renforcer les capacités pour l'intégration économique et la création d'emplois.	Des stratégies sectorielles et des plans de mise en œuvre, ciblant en particulier les populations les plus vulnérables, sont élaborés et appliqués au niveau local et des stratégies de mise à niveau sont élaborées et adoptées.	2.75	0.8
Effet 2 : D'ici à 2020, les moyens d'existence et la résilience des citoyens sont améliorés grâce à une gestion durable et participative des écosystèmes naturels urbains.	Les capacités des acteurs clefs nationaux et locaux sont renforcées pour mettre en œuvre les stratégies/plans pour une gestion durable des écosystèmes naturels et urbains, l'accent étant mis sur l'amélioration de la résilience et des conditions de vie des citoyens.	7	3.7
Effet 3 : D'ici à 2020, les citoyens bénéficient de services publics de haute qualité qui répondent à leurs attentes, appuyés par une mise en œuvre améliorée des politiques publiques et une gestion moderne et participative.	Les capacités des parties prenantes locales sont renforcées afin de promouvoir le développement local et la qualité des services fournis aux citoyens.	10.57	7.1
	Les services et procédures administratifs sont élargis et modernisés afin de promouvoir un meilleur accès, en particulier pour les populations les plus vulnérables au niveau local.		
	L'analyse fondée sur les données et les capacités nationales d'évaluation et de coordination des institutions publiques sont renforcées.		
Effet 4: D'ici à 2020, la promotion de la femme est renforcée grâce à des stratégies nationales qui sont suivies, évaluées et mise en évidence, en réponse aux changements apportés au cadre réglementaire et juridique.	Les capacités des femmes élues sont renforcées pour assurer leur plus grande participation à l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation des politiques et plans de développement	0.6	1.2
<b>Total</b>		<b>20.92</b>	<b>12.8</b>

Source: Système de planification organisationnelle du PNUD, Février 2020



Le programme de pays 2016-2020 a été prolongé d'une année jusqu'à 2021 pour s'aligner au CdCS 2019-2021.

#### **4- But de l'Evaluation**

Il s'agit d'évaluer la contribution et la performance du PNUD à l'appui au développement et aux priorités nationales dans le cadre du Programme de Pays 2016-2020. L'évaluation fournira aux parties prenantes et partenaires nationaux en Algérie une évaluation impartiale des résultats de l'appui du PNUD. L'évaluation recueillera des preuves de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité du programme actuel, qui servirait à renforcer les programmes existants et à préparer le terrain pour la formulation du programme CPD.

#### **5- Portée et Objectifs de l'Evaluation**

L'évaluation du CPD se concentrera sur le programme de pays 2016-2020 du PNUD approuvé par le Conseil d'administration. L'évaluation du CPD couvrira l'ensemble des activités du PNUD aux niveaux des résultats et des produits (y compris les produits dans la thématique «Gouvernance» qui ne sont pas formellement reflétés dans le cadre logique du CPD) couvrant de 2016 à ce jour. L'évaluation couvre les interventions financées par toutes les sources, y compris les fonds propres, fonds des donateurs et fonds du Gouvernement. L'évaluation examinera également les contributions à des questions transversales, par exemple les questions de genre, les questions relatives à la jeunesse, l'agenda LNOB, etc. L'évaluation doit être tournée vers l'avenir en tirant les leçons du CPD actuel et proposer des recommandations concrètes pour que le prochain CPD puisse contribuer de la manière la plus efficace à accélérer l'atteinte des ODDs en Algérie.

#### **6- Critères et Questions d'Evaluation**

L'évaluation répondra à trois grandes questions comme suit:

- Qu'est-ce que le programme de pays du PNUD entendait accomplir pendant la période considérée?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il atteint (ou est susceptible d'atteindre d'ici 2021) ses objectifs niveau des Outputs/Produits, et quelle contribution a été apportée au niveau des Outcomes/Résultats et du CdCS?
- Quels facteurs ont favorisé ou entravé la performance du PNUD et, de manière ultime, la durabilité résultats?

En plus des questions ci-dessus, l'évaluation devrait produire des réponses concernant les critères d'évaluation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité. Vous trouverez ci-dessous des questions directrices.



#### Pertinence :

- Dans quelle mesure le programme actuel du PNUD a-t-il soutenu le gouvernement d'Algérie à atteindre les objectifs nationaux de développement, a pu s'adapter aux événements imprévus, et à contribuer à mettre en œuvre l'Agenda 2030 en Algérie dans le cadre des résultats programmés dans le CdCS ?
- Dans quelle mesure le programme du PNUD a-t-il répondu aux priorités et aux besoins des bénéficiaires tels que définis dans le CPD?
- Le PNUD est-il perçu par les parties prenantes comme un ardent défenseur de l'amélioration de la gouvernance, la diversification économique et de la durabilité environnementale en Algérie ?
- Les efforts déployés par le PNUD et les partenaires nationaux pour mobiliser les ressources et les connaissances ont-ils été cohérents par rapport aux opportunités et les contraintes ?
- Dans quelle mesure le programme du PNUD a-t-il encouragé la coopération Sud-Sud et/ou triangulaire?
- Le PNUD a-t-il pu adapter efficacement le programme aux effets de la pandémie COVID-19 en Algérie?

#### Efficacité :

- En examinant le cadre des résultats et des ressources du programme, le programme du PNUD est-il sur la bonne voie pour atteindre les résultats escomptés aux niveaux des outcomes et des outputs? Quelles sont les principales réalisations et quels facteurs ont contribué aux réalisations ou à la non-réalisation de ces résultats?
- Dans quelle mesure le programme du PNUD a-t-il contribué à l'amélioration de la capacité du gouvernement, y compris le renforcement institutionnel? Comment le PNUD pourrait-il améliorer cette élément dans le prochain programme du PNUD?
- Quels domaines de programme sont les plus pertinents et les plus stratégiques pour le PNUD à l'avenir?

#### Efficiace :

- Dans quelle mesure l'utilisation des ressources (fonds, ressources humaines, temps, expertise, etc.) a-t-elle été efficace? Quelles sont les principales contraintes et avantages administratifs?
- Existe t-il un système de gestion axée sur les résultats fonctionnant efficacement et servant à un suivi des données qui influencent la prise de décision de gestion?
- Dans quelle mesure le PNUD a-t-il réussi à créer des synergies et à tirer parti des programmes d'autres partenaires de développement en Algérie ?
- Dans quelle mesure l'organisation du travail entre le PNUD et les partenaires d'exécution nationaux fonctionne-t-elle?
- Dans quelle mesure le programme avance t-il dans les délais prévus?



- Comment est évaluée l'expérience de la mise en œuvre nationale (y compris les services d'appui du PNUD au NIM) ? et quels sont les enseignements à tirer ?

#### Durabilité :

- Quels résultats et produits ont le plus de chances d'être durables et d'être adoptés par les partenaires et pourquoi ?
- Dans quelle mesure les partenaires nationaux ont-ils les capacités institutionnelles en place, y compris les stratégies de durabilité, pour sauvegarder les acquis au niveau des outcomes?
- Dans quelle mesure les cadres de politique publique et réglementaires sont-ils en place pour garantir une durabilité des résultats de développement ?
- Dans quelle mesure les partenaires nationaux se sont-ils engagés à fournir un soutien continu (financier, personnel, ambitieux, etc.) ?
- Dans quelle mesure existe-t-il des partenariats avec d'autres institutions nationales, société civile, agence des Nations Unies, le secteur privé et les partenaires de développement pour soutenir les résultats obtenus au niveau outcome?

#### Genre :

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception stratégique du programme, la mise en œuvre et le reporting? Dans quelle mesure les résultats, au niveau des effets et des produits, ont-ils bénéficié à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ?
- De quelle manière le PNUD pourrait-il améliorer l'égalité des sexes à travers le prochain programme de pays?

#### Jeunesse :

- Dans quelle mesure la thématique de la jeunesse a est-elle été abordée dans la conception stratégique du programme, la mise en œuvre et le reporting? Y a-t-il des réalisations clés?
- De quelle manière le PNUD pourrait-il augmenter le focus sur les jeunes à travers le prochain programme de pays?

#### Autres groupes vulnérables

- Dans quelle mesure les pauvres, les personnes en situation de handicap, et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des travaux du PNUD dans le pays

Remarque importante: sur la base de l'analyse ci-dessus, les évaluateurs sont censés fournir des conclusions sur la mise en œuvre du CPD 2016-2020, ainsi que recommander des priorités de développement pour informer le processus de formulation du prochain CPD. L'évaluation devrait en outre offrir des leçons plus larges concernant l'appui du PNUD à l'Algérie pour accélère l'atteinte des ODDs.



## 7- Méthodologies et Approches

La méthodologie d'évaluation du CPD respectera les normes édictées par le du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG). L'évaluation sera réalisée par une équipe d'évaluation indépendante. L'équipe d'évaluation devrait adopter une approche intégrée impliquant une combinaison d'outils de collecte et d'analyse de données pour générer des preuves concrètes afin d'étayer toutes les conclusions. Les preuves obtenues et utilisées pour évaluer les résultats de l'appui du PNUD doivent être triangulées à partir de sources diverses, y compris des données vérifiables au niveau des indicateurs du CPD, rapports existants, évaluations et documents techniques, entretiens avec les parties prenantes, groupes de discussion, des enquêtes et des visites de sites dans la mesure du possible (étant donné le facteur covid19). Il est prévu que la méthodologie d'évaluation comprendra les éléments suivants:

- Examiner les documents (examen documentaire);
- Entretiens avec les principales parties prenantes, y compris le Ministère des Affaires Etrangères et les ministères sectoriels, les partenaires de développement (Implementing Partners, agences ONU, bailleurs de fonds, etc), la société civile et les autres partenaires concernés par un processus participatif et transparent;
- Consultations avec les bénéficiaires par le biais d'entretiens et / ou de groupes de discussion;
- Enquête et / ou questionnaires le cas échéant;
- Triangulation des informations collectées à partir de différentes sources / méthodes pour améliorer la validité des résultats.

L'évaluation utilisera une variété de sources de données, primaires, secondaires, qualitatives, quantitatives, etc. à extraire au moyen d'enquêtes, de narrations, de discussions de groupe, d'entretiens en face à face, méthodes participatives, revues documentaires, etc. menées avec divers partenaires. Une approche transparente et participative doit être suivie pour la collecte de données auprès des partenaires gouvernementaux, membres de la communauté, secteur privé, agences des Nations Unies, organisations multilatérales, etc.

Des vérifications seront fournies pour chaque assertion de l'évaluation et les données seront triangulées pour garantir leur validité. Une matrice d'évaluation ou d'autres méthodes peuvent être utilisées pour cartographier les données et trianguler les preuves/évidences.

Conformément à la stratégie genre du PNUD (Gender mainstreaming strategy), la ventilation des données par sexe est un élément clé de toutes les interventions du PNUD. En conséquence, les données collectées pour l'évaluation seront ventilées par sexe, dans la mesure où cela est possible, et leur disponibilité évaluée au niveau des outputs / outcomes du programme.



*Note spéciale: Étant donné les restrictions à cause de la pandémie COVID 19, le travail de collecte de données (qui peut nécessiter de nombreuses missions / consultations) peut se réaliser à distance par voie électronique. Alternativement, certains ou tous les entretiens en personne peuvent être menés par le consultant national en consultation avec le chef de l'équipe d'évaluation.*

## 8- Livrables

- Un rapport de démarrage (10 à 15 pages) – Le rapport de démarrage contenant la méthodologie d'évaluation doit se fonder sur les discussions préliminaires avec le PNUD et à l'issue de l'examen documentaire. Il doit être réalisé avant le démarrage de l'évaluation (avant tout entretien formel, distribution de questionnaires ou visites sur le terrain) et avant la mission dans le pays de l'évaluateur international. Le rapport initial doit inclure une matrice d'évaluation présentant les questions d'évaluation, les sources de données, la collecte de données, les outils d'analyse et les méthodes à utiliser, et le plan du rapport final. Le rapport initial doit détailler le calendrier spécifique des activités d'évaluation et des livrables et proposer des visites de sites spécifiques et des parties prenantes à consulter (cet élément peut être partagé avec PNUD bien à l'avance). Le rapport de démarrage devrait être approuvé par le PNUD en consultation avec les partenaires gouvernementaux concernés avant le début de l'évaluation proprement dite.
- Réunion de démarrage - Les évaluateurs feront une présentation générale de l'évaluation, y compris l'approche, les plans de travail et les autres éléments nécessaires de l'équipe d'évaluateurs lors de la réunion de lancement. Les évaluateurs peuvent demander des éclaircissements et des attentes supplémentaires lors de la réunion de lancement.
- Débriefings d'évaluation - Immédiatement après l'évaluation, l'équipe d'évaluation doit présenter un compte rendu préliminaire des conclusions au PNUD, aux principaux partenaires gouvernementaux et à d'autres partenaires de développement.
- Draft de rapport d'évaluation (40 - 60 pages). Le PNUD Algérie compilera les commentaires internes (RBAS, Centre Régional du PNUD à Amman, Bureau indépendant d'évaluation), du Gouvernement Algérien et parties prenantes clés de l'évaluation) et fourniront l'ensemble de commentaires à l'évaluateur dans un délai convenu, en abordant le contenu requis (comme convenu dans le TDR et rapport initial) et les critères de qualité tels qu'énoncés dans ces directives. Le rapport d'évaluation doit suivre une structure logique, contenir des constatations, des conclusions, des enseignements et des recommandations établis à partir de faits, et être présenté de manière à rendre ces informations accessibles et compréhensibles.
- Piste d'audit du rapport d'évaluation - Les commentaires et modifications apportées par l'évaluateur en réponse au projet de rapport doivent être consignés par ce dernier pour montrer comment il a tenu compte des commentaires. Le rapport doit être conservé par les



évaluateurs pour montrer comment ils ont répondu aux commentaires mais n'est pas inclus dans le rapport final.

- Rapport d'évaluation final (40-60 pages y compris résumé exécutif)- (voir le modèle d'évaluation finale à l'annexe). L'équipe finalisera le rapport et la synthèse de l'évaluation en tenant compte de tous les commentaires reçus sur le rapport préliminaire et au cours du débriefing notamment à l'issue de la réunion du PNUD/ Gouvernement de l'évaluation du CPAP 2016-2020.
- Dossier d'évaluation (2 pages maximum) et autres produits de connaissances ou participation à des événements de partage des connaissances, le cas échéant.
- Recommandations d'évaluation
- Présentation aux parties prenantes (à distance ou en présentielle)

## 9- Equipe d'Evaluation et Compétences requises

La mission sera conduite par un(e) Expert(e) international(e) Senior et un consultant(te) national(le).

### Un(e) Expert(e) international(e) Senior

Il / elle a la responsabilité générale de team leader pour mener l'évaluation du CPD et de fournir des conseils et un leadership au consultant national. En consultation avec le consultant national, il / elle sera responsable de l'élaboration d'une méthodologie pour la mission qui reflète les meilleures pratiques et encourage l'utilisation d'une approche participative et consultative ainsi que fournir les livrables requis pour atteindre l'objectif de la mission. Il / elle dirigera la préparation et la révision du projet et des rapports finaux, en veillant à ce que les missions aient été achevées dans les délais.

### **Il / elle a les responsabilités suivantes:**

- Diriger l'examen de la documentation et la formulation de la matrice d'évaluation et des questions d'évaluation détaillées;
- Diriger la conception des grilles d'entretien et d'autres outils de collecte de données (y compris des questionnaires d'enquête, le cas échéant);
- Assurer une répartition efficace des tâches avec le consultant national;
- Agir comme team leader dans la planification, l'exécution et l'établissement de rapports;
- Incorporer l'utilisation des meilleures pratiques en ce qui concerne les méthodologies d'évaluation;
- Responsable de la rédaction du rapport de démarrage, finalisation / contrôle qualité du rapport d'évaluation, y compris soumission et ajustement en temps opportun;
- Diriger la réunion de lancement et la réunion de débriefing au nom de l'équipe d'évaluation avec le PNUD et les parties prenantes;



#### **Qualifications requises:**

- Diplôme minimum de maîtrise en développement international, économie, socioéconomie, droit, administration publique, sciences de l'environnement, planification ou toute autre science sociale liée au développement ;
- 7 à 10 ans d'expérience pertinente dans la réalisation d'évaluations dans le secteur du développement ;
- Solide connaissance du PNUD et de ses méthodes de travail, y compris les approches de partenariat avec Gouvernement, société civile et groupes communautaires;
- Expérience avérée de la conduite d'évaluations de produits / résultats / impact / DPC / PNUAD;
- Expérience de l'application de SMART (S spécifique; M mesurable; A réalisable; R pertinent; T limité dans le temps) les indicateurs et la reconstruction ou la validation des scénarios de référence;
- Capacité avérée de réflexion stratégique, de résolution de problèmes et de conseils stratégiques;
- Solides compétences interpersonnelles, travail d'équipe, compétences analytiques et sens de l'organisation;
- Excellentes compétences en matière de présentation et de rédaction, et connaissance des technologies de l'information ;
- Maîtrise du traitement de texte, des tableurs et des logiciels de présentation;
- Maîtrise du français, tant à l'oral qu'à l'écrit;
- Maîtrise de l'Anglais un atout ;
- Une expérience antérieure de travail en Algérie ou dans des contextes similaires dans la région est un atout

#### **Un(e) consultant(e) national(e)**

Il / elle soutiendra le chef d'équipe en fournissant des connaissances sur le contexte de développement en Algérie. Elle est bien imprégnée du contexte culturel national et local et a l'expérience de travailler avec différentes institutions gouvernementales. Il / elle rassemble tous les documents pertinents et rapports nécessaires à l'exercice d'évaluation. Il / elle soutiendra le chef d'équipe dans la coordination avec le PNUD, le gouvernement et autres parties prenantes. Il / elle jouera un rôle crucial dans l'organisation de réunions, ateliers, entretiens, consultations lors des missions sur le terrain. Il / elle rédigera certaines parties du rapport comme assigné par le chef d'équipe. Il/elle conseillera le chef d'équipe sur les aspects pertinents du contexte local où les projets ont fonctionné.

#### **Sous la supervision du chef de l'équipe d'évaluation, il/elle a les responsabilités suivantes:**

- Soutenir la revue de la documentation et la formulation des questions d'évaluation;
- Soutenir la coordination avec le PNUD, les partenaires gouvernementaux, les parties prenantes et d'autres parties;



- Participer à des entretiens avec le chef d'équipe et conduire d'autres entretiens de façon indépendante
- Entreprendre des visites sur le terrain et recueillir les commentaires des bénéficiaires, des parties prenantes du projet, etc.
- Soutenir le chef d'équipe d'évaluation dans la planification, l'exécution, l'analyse et le drafting des rapports;
- Incorporer l'utilisation des meilleures pratiques en ce qui concerne les méthodologies d'évaluation;
- Soutenir la rédaction du rapport de démarrage, la finalisation / le contrôle qualité du rapport d'évaluation;
- Participer et soutenir la réunion de démarrage et la réunion de débriefing avec le PNUD et les parties prenantes;
- Faciliter et soutenir la collecte de données sur le terrain en Algérie;
- Traduire tout document clé de l'Arabe au français;

#### **Qualifications requises:**

- Licence ou équivalent en développement, économie, droit, sciences politiques ou sociales, ou tout autre domaine pertinent;
- 5 ans d'expérience pertinente dans la réalisation d'évaluations dans le secteur du développement;
- Expérience des méthodologies d'évaluation; de formulation et de mise en œuvre de programmes/projets ;
- Avoir une bonne compréhension du contexte de développement Algérien et, de préférence, comprendre les enjeux stratégiques en matière de gouvernance, durabilité environnementale et/ou économie en Algérie ;
- Maîtrise du français et de l'Arabe (écrits et parlés). Anglais un atout.

Pour chacun des (2) consultants, l'expérience de consultations antérieures avec le PNUD et/ou les autres Agences des Nations Unies vont constituer un atout majeur.

## **10-Normes Ethiques**

Cette évaluation sera menée conformément aux principes énoncés dans le document «Ethical Guidelines for Evaluation », disponibles ici: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>

Les consultants doivent protéger les droits et la confidentialité des fournisseurs d'informations, des personnes interrogées et parties prenantes grâce à des mesures visant à garantir le respect des codes légaux et autres en matière de collecte de données et rapport sur les données. Les consultants doivent également assurer la sécurité des informations avant et après l'évaluation et protocoles pour garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information là où cela est attendu. Les informations et



les données recueillies dans le processus d'évaluation doit également être utilisé uniquement pour l'évaluation et non pour d'autres utilisations sans autorisation du PNUD et du partenaire.

L'équipe d'évaluateurs est tenue de répondre aux normes éthiques les plus élevées et doit signer un code de conduite lors de l'acceptation de la mission (annexe)

## 11-Modalités d'exécution

Le tableau ci-dessous décrit les principaux rôles et responsabilités du processus d'évaluation. Les évaluateurs rendront compte au Représentant Résidente (RR) qui sera techniquement soutenu par le Conseiller régional en S&E (Centre Régional Amman). L'approbation finale du rapport sera faite par la RR. Le paiement final sera une fois achevé et approuvé de manière satisfaisante le rapport.

La responsabilité globale de gestion de l'évaluation finale revient au bureau de pays du PNUD en collaboration étroite avec RBAS. L'engagement permanent des principaux partenaires au niveau du pays (y compris du Représentant Résident du PNUD, du gouvernement, et autres personnes) doit être assuré et maintenu tout au long du processus d'évaluation. De façon plus précise, les responsabilités reviendront aux structures suivantes ainsi qu'il suit :

Representante Residente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diriger et assurer le développement d'une approche globale, représentative et stratégique et évaluation chiffrée;</li><li>• Déterminer la portée de l'évaluation en consultation avec les partenaires clés;</li><li>• Fournir des conseils clairs au gestionnaire de l'évaluation sur la manière dont les résultats seront utilisés;</li><li>• Répondez à l'évaluation en préparant une réponse de la direction et utilisez les conclusions le cas échéant;</li><li>• Préserver l'indépendance de l'exercice;</li><li>• Approuver le mandat, le rapport initial et le rapport final.</li><li>• Allouer un financement et des ressources humaines adéquats.</li><li>• Assurer la diffusion du rapport d'évaluation à toutes les parties prenantes.</li><li>• Responsable de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation, en partenariat avec les partenaires d'exécution</li></ul>
DRR	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer le caractère Independent de l'évaluation;</li><li>• Diriger l'élaboration des TdRs en consultation avec les parties prenantes;</li><li>• Gérer la sélection et le recrutement de l'équipe d'évaluation;</li><li>• Gérer les dispositions contractuelles, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation;</li><li>• Fournir un soutien exécutif</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer la liaison et répondre aux questions majeures des consultants, en lien avec la RR;</li> <li>• Connecter l'équipe d'évaluation avec l'unité de programme plus large, la direction et les principales parties prenantes de l'évaluation et garantir une approche de l'évaluation;</li> <li>• Commenter le rapport de démarrage et le rapport final.</li> <li>• En consultation avec le gouvernement, répondre aux recommandations de l'évaluation en fournissant les « management réponses » et les actions clés à toutes les recommandations adressées au PNUD;</li> <li>• Appuyer la diffusion du rapport d'évaluation à toutes les parties prenantes</li> </ul>
RBM focal point (PNUD Algérie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appuyer l'élaboration des TdRs en consultation avec les parties prenantes;</li> <li>• Appuyer la sélection et le recrutement de l'équipe d'évaluation;</li> <li>• organiser les séances de briefing et de débriefing au niveau national</li> <li>• Fournir à l'équipe d'évaluation le soutien administratif et les données requises;</li> <li>• Soutenir l'organisation des entretiens, des réunions et des missions sur le terrain, en coordination avec le/la consultante nationale;</li> <li>• Assurer la liaison et répondre aux questions;</li> <li>• Commenter le rapport de démarrage et le rapport final.</li> <li>• Appuyer la formulation des « management responses » et des actions clés à toutes les recommandations de l'évaluation ;</li> </ul>
Centre Régional de Service Pour les Pays Arabes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutenir le processus d'évaluation et assurer la conformité avec les normes;</li> <li>• Fournir un appui technique au bureau de pays, y compris des conseils sur le développement des termes de référence; recrutement des évaluateurs, mise en œuvre des évaluations; et finalisation des évaluations, « management responses » et actions clés</li> <li>• Assurer le suivi des « management responses » et soutenir le développement des capacités de S&amp;E et le partage des connaissances;</li> <li>• Règlement des différends lorsque des problèmes surviennent lors de la mise en œuvre des évaluations.</li> <li>• Contribue au processus d'assurance qualité de l'évaluation.</li> <li>• Fournir des commentaires sur le rapport d'évaluation provisoire et final.</li> </ul>



Bureau Indépendant d'Evaluation (IEO) :	<ul style="list-style-type: none"><li>• Appuyer la finalisation des TdR</li><li>• Cofinancer l'exercice d'évaluation</li><li>• Fournir des commentaires sur le rapport de démarrage et le rapport final provisoire</li><li>• Exercer son rôle de contrôle de la qualité après l'évaluation, au travers du processus de contrôle de la qualité du centre d'évaluation des ressources l'ERC</li></ul>
Contrepartie gouvernementale :	<ul style="list-style-type: none"><li>• Apporter des commentaires sur les termes de référence;</li><li>• Faciliter les voyages internes de l'équipe d'évaluation avec l'appui du PNUD ;</li><li>• Assurer un bon déroulement de la mission en Algérie ;</li><li>• Fournir des commentaires sur le rapport d'évaluation provisoire et présenter officiellement le rapport final aux départements ministériels ainsi qu'aux autres partenaires concernés.</li></ul>

*Le 11 mars 2020, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a déclaré que la COVID-19 était une pandémie mondiale alors que le nouveau coronavirus se propageait rapidement dans toutes les régions du monde. Les frontières internationales de l'Algérie sont fermées depuis Mars 2020 et les voyages à l'intérieur du pays sont également limités pour les étrangers. S'il n'est pas possible de se rendre dans le pays ou à l'intérieur du pays pour l'évaluation, l'équipe d'évaluation doit développer une méthodologie qui prend en compte la conduite de l'évaluation virtuellement et à distance, y compris l'utilisation de méthodes d'interview à distance et de revues documentaires approfondies, des données des questionnaires d'analyse, d'enquêtes et d'évaluation. Cela doit être détaillé dans le rapport de démarrage et approuvé par la Représentante Résidente.*

*Si tout ou partie de l'évaluation doit être réalisée virtuellement, il convient de prendre en considération la disponibilité, la capacité ou la volonté des parties prenantes à être interrogées à distance. En outre, leur accessibilité à Internet / ordinateur peut être un problème car de nombreux homologues gouvernementaux et nationaux peuvent travailler à domicile. Ces limites doivent être reflétées dans le rapport d'évaluation.*

*Si une collecte de données / une mission sur le terrain n'est pas possible, des entretiens à distance peuvent être réalisés par téléphone ou en ligne (skype, zoom, etc.). Le consultant international peut travailler à distance avec le soutien du consultant national sur le terrain s'il peut opérer et voyager en toute sécurité. Aucune partie prenante, aucun consultant ou membre du personnel du PNUD ne doit être mis en danger et la sécurité est la priorité absolue.*

*Une courte mission de validation peut être envisagée s'il est confirmé qu'il est sûr pour le personnel, les consultants, les parties prenantes et si une telle mission est possible dans le cadre du calendrier d'évaluation. De même, des consultants nationaux qualifiés et indépendants peuvent être embauchés pour entreprendre l'évaluation et les entretiens dans le pays tant qu'il est sécuritaire de le faire.*



## 12-Chronogramme

Cette évaluation se déroulera selon le chronogramme ci-dessous :

Actions	CHRONOGRAMME																Commentaires
	Oct				Nov				Déc								
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Processus de Recrutement des Consultants																	Les documents lui seront envoyé par mail, juste après le recrutement.
Briefing avec la Direction du PNUD																	
Draft Rapport de Démarrage																	
Commentaires sur le Rapport de Démarrage																	
Rapport Final de Démarrage																	
Entretien avec la partie nationale et les partenaires au développement																	
Visite terrain/ programmes et remise de l'aide-mémoire																	
Débriefing avec le PNUD, le GVT / Présentation des Observations / Recommandations initiales																	
Draft 0 du rapport																	Le chef d'équipe soumettra une première version préliminaire du rapport qui servira de document de travail à la réunion du PNUD/ Gouvernement de l'évaluation du CPD 2016-2020





Expérience dans le domaine de la gestion de projets de développement	Notée sur 10 points
Expérience avec SNU	Notée sur 10 points
Langue	Notée sur 10 points

#### **Termes de règlements :**

Les consultants seront recrutés et payés conformément aux conditions et procédures des Nations Unies. Le PNUD paiera les honoraires du consultant par jour ouvrable. L'indemnité journalière de subsistance (DSA) sera versée par nuit passée sur le site de la mission au taux de l'indemnité journalière de subsistance applicable.

Le paiement des frais sera basé sur la livraison des résultats, comme suit:

- 20% à la soumission et à l'acceptation d'un rapport de démarrage, indiquant les préparatifs effectués et la manière dont la mission sera réalisée.
- 40% à la soumission et à l'acceptation du draft de rapport final.
- 40% à la soumission et à l'acceptation du rapport final.

#### Remarque :

Conformément au règlement financier du PNUD, lorsqu'il est déterminé par le bureau de pays et / ou les consultants qu'un produit ou service livrable ne peut pas être achevé de manière satisfaisante en raison de l'impact de la COVID19 et des limites de l'évaluation, ce produit ou service livrable ne peut être payé. Un paiement partiel peut être envisagé si le consultant a investi du temps dans le livrable mais n'a pas été en mesure de terminer en raison de circonstances indépendantes de sa volonté

## **14-Annexes**

L'équipe d'évaluateurs disposera entre autres des sources d'information suivantes :

1. Cadre de résultats d'intervention (RRF).
2. Parties prenantes et partenaires clés.
3. Documents à examiner et à consulter.
4. Modèle de rapport de démarrage
5. Modèle de matrice d'évaluation
6. Aperçu du format du rapport d'évaluation



**Annexe 1 : Cadre des résultats d'intervention**

**(insérer)**



## **Annexe 2 : liste des parties prenantes**

1. La Direction Générale des Relations Multilatérales (DGRM) du Ministère des Affaires Etrangères, en tant qu'entité gouvernementale désignée pour coordonner les activités du PNUD,
2. Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural / Direction Générale des Forêts
3. Ministre délégué chargé de l'Économie de la connaissance et des Start-ups
4. Ministère de la Culture
5. Ministère de la Défense
6. Ministère de l'Énergie
7. Ministère de l'Environnement et des Énergies Renouvelables
8. Ministère de l'Industrie et des Mines
9. Ministère de l'Intérieur et des Collectivités locales et de l'Aménagement du Territoire (MICALAT)
10. Ministère de la Jeunesse et des Sports
11. Ministère de la Justice / Direction de l'Administration Pénitentiaire et de la Réforme (DGAPR)
12. Ministère Chargé des Relations avec le Parlement
13. Ministère des Ressources en Eaux
14. Ministères de la Solidarité Nationale, famille et de la condition de la femme
15. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
16. Ministère du Tourisme
17. Assemblée Populaire Nationale
18. Conseil de la Nation
19. Conseil Constitutionnel
20. Organe National de Prévention et de Lutte contre la Corruption (ONPLC)
21. Conseil National Économique, Social et Environnemental (CNES)



### **Annexe 3 : Liste de la documentation**

- Cadre de Coopération Stratégique des Nations Unies (UNDAF 2016-2020, 2019-2021),
- Programmes de Pays Algérie -(2016-2020)
- Plan d'Action du Programme de Pays 2016-2020 (CPAP),
- Plans Annuels de Travail (2012-2013-2014-2015 / 2016-2017-2018-2019-2020),
- Rapports Annuels Axés sur les Résultats (ROAR 2016,2017,2018,2019),
- Rapport national sur les ODD (VNR 2019),
- Nouveau Manuel de Programmation du PNUD,
- Les différentes études élaborées dans le cadre de la mise en œuvre de certains projets
- Les documents de projets
- Les rapports de fin de projet
- Les Rapports d'évaluations finales des projets
- Assessment of Development Results (ADR) : Algeria 2013



#### Annexe 4: Contenu du Rapport de Démarrage

1. Une **description du contexte et de la situation** illustrant la compréhension du projet/résultat à évaluer.
2. **Objectif, objet et champ de l'évaluation.** Un énoncé clair des objectifs de l'évaluation et des principaux aspects ou éléments de l'initiative à examiner
3. **Critères et questions et d'évaluation.** Les critères qu'utilisera l'évaluation pour analyser la performance et la justification de ces choix. Les parties prenantes à rencontrer et les questions à poser lors des entretiens doivent être listées et arrêtées, de même que le calendrier indicatif des visites sur le terrain et leur nombre.
4. **Analyse de l'évaluabilité.** Illustre l'analyse de l'évaluabilité en fonction d'éléments formels (produits, indicateurs, références et données clairs) et substantifs (identification des problèmes traités, théorie du changement, cadre de résultats) et son incidence sur la méthodologie proposée.
5. **Questions transversales.** Donne des détails quant à la manière dont les questions transversales seront évaluées, prises en compte et analysées tout au long de l'évaluation. La description doit préciser de quelle manière les méthodes de collecte et d'analyse des données tiendront compte de la problématique hommes-femmes, veilleront à ce que les données recueillies soient ventilées par sexe et d'autres catégories pertinentes, et fassent appel à un éventail de sources de données et de processus variés afin d'assurer la représentation de différentes parties prenantes, notamment les groupes les plus vulnérables le cas échéant.
6. **Approche et méthodologie d'évaluation,** soulignant les modèles conceptuels adoptés, accompagnés d'une description des méthodes de collecte des données, des sources et des approches analytiques qui seront utilisées, y compris les raisons de ces choix (la manière dont ils influenceront sur l'évaluation) et leurs limites ; les outils, instruments et protocoles de collecte des données et un argumentaire concernant leur fiabilité et leur validité pour l'évaluation et le plan d'échantillonnage, y compris sa justification et ses limites.
7. **Matrice d'évaluation.** Elle identifie les principales questions d'évaluation et la manière dont elles seront traitées grâce aux méthodes choisies.
8. **Un calendrier révisé** des principales étapes, des livrables et des responsabilités, y compris les différentes phases de l'évaluation (collecte des données, analyse et rédaction des rapports).
9. Une liste détaillée des **besoins en ressources** en lien avec les activités et les livrables de l'évaluation présentés dans le plan de travail. Y inclure l'aide spécifique requise du PNUD, par exemple organiser une visite de certains sites ou bureaux de terrain.
10. Structure du rapport final et de son ébauche, conformément aux directives et en veillant à sa qualité et son utilité.



**Annexe 5 : (modèle matrice d'évaluation)**

<b>Critère d'évaluation correspondant</b>	<b>Questions clés</b>	<b>Sous-questions spécifiques</b>	<b>Sources de données</b>	<b>Outils/méthodes de collecte des données</b>	<b>Indicateurs /Norme de réussite</b>	<b>Méthode d'analyse des données</b>



## Annexe 6 : (format rapport d'évaluation)

Le présent **modèle de rapport d'évaluation** est conçu pour servir de guide à la préparation de rapports d'évaluation pertinents, utiles et crédibles répondant aux normes de qualité. Il ne dicte pas un format définitif, section par section, que tout rapport d'évaluation se doit de suivre. Il propose au contraire le contenu qui doit figurer dans un rapport d'évaluation de qualité. Ce dernier doit être complet et organisé de manière logique. Il doit être rédigé en termes clairs et doit être intelligible pour le public cible. Le rapport doit également comprendre :

**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.

Informations relatives à l'évaluation		
Type d'évaluation (projet/outcome/thématique/CPD etc.)		
Finale/mi-parcours/autre		
Période évaluée	Début	Fin
Evaluateurs		
Courriel des évaluateurs		
Dates de l'Evaluation	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.

4. **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 souhaitent 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.

5. **Description de l'intervention** : 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).

**6. 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 performance utilisés<sup>16</sup>. 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.

**7. Approche et méthodes d'évaluation<sup>17</sup> :** 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 :

- **Approche de l'évaluation**

---

<sup>16</sup> Les critères les plus communément appliqués dans le cadre d'évaluations au PNUD sont les critères du CAD de l'OCDE : pertinence, efficacité, efficacité et durabilité

<sup>17</sup> 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.



- **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**<sup>18</sup> : 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)<sup>19</sup>.
- **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.

**8. 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.

---

<sup>18</sup>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.

<sup>19</sup> GNUE, « Ethical Guidelines for Evaluation », juin 2008. Disponible ici : <http://www.uneval.org/document/detail/102>.



9. Les **constatations** 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.

10. Les **conclusions** 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.

11. **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.

12. **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.

13. **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.

\* \* \*