

TERMES DE REFERENCE POUR L'ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME CONJOINT « PATRIMOINE, TRADITION ET CREATIVITE AU SERVICE DU DEVELOPPEMENT DURABLE DE LA MAURITANIE »

Contexte général : le Fonds pour la réalisation des OMD (F-OMD)

En décembre 2006, le PNUD et le gouvernement espagnol ont signé un important accord de partenariat pour la somme de 528 millions d'euros afin de contribuer à réaliser les OMD et d'autres objectifs de développement par l'intermédiaire des Nations Unies. En outre, le 24 septembre 2008, l'Espagne a promis de verser 90 millions d'euros en vue du lancement d'un volet sur l'enfance et la nutrition. Le F-OMD appuie des programmes conjoints qui cherchent, en multipliant les efforts pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement et d'autres grands objectifs de développement, à reproduire les expériences pilotes fructueuses, influencer sur l'élaboration des politiques publiques et améliorer les conditions de vie des populations dans 49 pays.

Le F-OMD est géré dans chaque pays par les équipes de l'ONU ; la collaboration entre les différents organismes de l'ONU vise à garantir une meilleure coordination et efficacité des interventions de développement. Le Fonds a adopté une approche centrée sur les programmes conjoints et en a pour le moment approuvé 128 dans 49 pays. Ces programmes sont répartis dans huit volets qui contribuent de diverses façons à la réalisation des OMD, à l'appropriation nationale et à la réforme de l'ONU.

La stratégie de suivi-évaluation du F-OMD

Une stratégie de suivi-évaluation axée sur les résultats est actuellement mise en œuvre afin de suivre et de mesurer l'impact global de cette contribution historique à la réalisation des OMD et au multilatéralisme. La stratégie de suivi-évaluation du F-OMD se conforme aux principes et aux normes établis par le GNUE et le CAD/OCDE concernant la qualité et l'indépendance de l'évaluation. La stratégie s'appuie sur les besoins et les intérêts des différents acteurs en matière d'information tout en maintenant un équilibre entre leurs responsabilités et les objectifs d'apprentissage.

Les principaux objectifs de la stratégie sont les suivants :

1. Aider les programmes conjoints à obtenir des résultats en matière de développement ;
2. Déterminer la valeur et la qualité des programmes conjoints et mesurer leur contribution à la réalisation des 3 objectifs du F-OMD (les OMD, la Déclaration de Paris et l'initiative « Unis dans l'action ») ; et
3. Obtenir et rassembler des connaissances basées sur les faits ainsi que les enseignements tirés pour les faire monter en échelle et reproduire les interventions de développement fructueuses.

Selon la stratégie de suivi-évaluation du F-OMD et les directives sur la mise en œuvre des programmes, l'équipe de chaque programme est chargée de concevoir un système de S&E, de définir des valeurs de référence pour les indicateurs (quantitatifs et qualitatifs) et de réaliser une évaluation finale à visée principalement sommative.

Le Secrétariat du F-OMD a également commandé des évaluations à mi-parcours, à visée principalement formative, pour tous les programmes conjoints. De plus, un ensemble de neuf études nationales (sur l'Éthiopie, la Mauritanie, le Maroc, le Timor oriental, les Philippines, la Bosnie-Herzégovine, le Brésil, le Honduras et l'Équateur) sont prévues pour analyser de plus près les effets des programmes conjoints à l'échelle nationale.

1. PROGRAMME OBJET DE L'ÉVALUATION

Il s'agit du programme conjoint « Patrimoine, tradition et créativité au service du développement durable de la Mauritanie » (MDG-F 1804) lancé en février 2009 pour une durée initiale de trois ans.

a. Les objectifs du programme

Globalement ce programme visait l'appui au gouvernement mauritanien et aux opérateurs privés ou communautaires travaillant dans les domaines de la culture, du tourisme et de l'artisanat pour positionner la culture comme levier de développement par : (i) la création d'un environnement institutionnel favorable à la conservation, la gestion et la valorisation du patrimoine ainsi qu'à l'amélioration, l'extension et la diversification de l'offre culturelle

et touristique ; (ii) la disponibilisation de données désagrégées et d'informations fiables aidant à une meilleure connaissance du potentiel et à la prise de décision appropriée.

De manière plus spécifique, le programme devait permettre :

- Une impulsion de l'intérêt des décideurs, des opérateurs économiques et des populations, en particulier les femmes et les jeunes, pour les industries culturelles, créatives et touristiques et le renforcement de leurs capacités en matière de gestion et de valorisation du patrimoine ;
- Un travail de fond sur les valeurs culturelles et traditions qui peuvent aider ou au contraire handicaper le développement par un effort soutenu de communication pour le changement de comportement ;
- L'expérimentation de formules de financement souples, proches des opérateurs locaux et adaptées à leurs besoins et favorisant l'autonomisation des femmes ;
- Un renforcement des capacités des associations socioprofessionnelles et des associations communautaires (surtout celles des femmes et des jeunes) ;
- La mise en place d'une offre de formation spécifique prenant en compte la dimension genre et répondant aux besoins du secteur.

De plus, le programme visait en particulier à mettre en évidence le rapport direct existant entre la mise en valeur du patrimoine culturel et de l'artisanat avec le développement économique du pays, notamment par le biais du tourisme et des entreprises culturelles. Il devait mettre en évidence les multiples possibilités de création de revenus, d'emplois, de perspectives de vie meilleures, pour les plus démunis – pauvres, femmes, jeunes en particulier. Le programme devait en même temps veiller à la prise en compte systématique de la dimension genre dans le développement de politiques, de stratégies nationales et des plans de développement ainsi que lors de la mise en œuvre des activités.

La mise en œuvre du programme conjoint cherchait à promouvoir ces possibilités de lutte contre la pauvreté et d'appui aux femmes et aux jeunes à l'échelle du pays tout entier, mais il devait pour cela en apporter la démonstration convaincante dans les zones d'intervention prioritaires retenues.

b. Contribution à la réalisation des OMD

Le programme se voulait une contribution à la réalisation des OMD, en particulier la cible 1 (pauvreté) pour l'atteinte de laquelle, le programme devait s'attacher à la création de revenus à travers la valorisation de la dimension économique de la culture (développement d'activités génératrices de revenus en lien avec la culture, création de métiers culturels, développement du tourisme culturel, etc.).

Par ailleurs, le programme visait à susciter des changements de comportement positifs auprès des populations ce qui engendrerait un effet d'entraînement pour l'atteinte des autres cibles OMD. En effet, les mentalités et perceptions chez certaines franges de la population, particulièrement pauvres, rurales et analphabètes, ne favorisent pas leur accès à certains services sociaux de base. Le projet devait contribuer à l'atteinte des cibles OMD 1, 3, 4,5,6 et 7 et à travers le renforcement de l'autonomisation des femmes, le recours à la culture pour promouvoir des comportements positifs en matière de santé, d'éducation, d'hygiène et de préservation de l'environnement.

Aussi le projet devait-il adopter une approche fondée sur les droits humains où les détenteurs de droits (femmes, jeunes, groupes socioprofessionnels marginalisés) sont habilités et les porteurs d'obligations, à savoir les services de l'Etat au niveau central et régional disposent des capacités, des mécanismes et des outils leur permettant d'assurer aux premiers la jouissance de leurs droits.

c. Pertinence et logique d'intervention du programme

Confronté aux effets de la mondialisation, aux aléas climatiques, et à l'action humaine, le riche patrimoine culturel mauritanien court un réel danger de disparition, dans ses formes tant matérielles qu'immatérielles. La richesse, la diversité et l'originalité de ses produits culturels, touristiques et artisanaux n'ont d'égaux que leur fragilité, la faiblesse des moyens humains et financiers que le pays peut consentir pour leur conservation et leur valorisation (le budget du secteur de la culture représente à peine 0,3% du budget national). La faiblesse des investissements et des capacités disponibles dans le secteur, justifie pleinement une action prioritaire.

La société mauritanienne est caractérisée par une diversité culturelle féconde qu'elle préserve jalousement. Ainsi le gouvernement et les élites attachent à la valorisation du patrimoine collectif et à sa promotion à la fois nationale et internationale une grande importance qui s'est reflétée dans les principaux documents de politiques et de stratégies en cours d'application: UNDAF, stratégie nationale de développement culturel (2007-2012), stratégie nationale pour le développement du tourisme (2007), et déclarations de politique générale.

Par ailleurs, l'émergence d'une société civile caractérisée par la présence croissante de groupements socioprofessionnels et d'ONGs où les femmes et les jeunes sont fortement impliqués, présente une opportunité d'inclusion pour cette frange de la population jusque-là très peu engagée sur la scène du développement socioéconomique, particulièrement dans sa composante culturelle.

Le renouveau démocratique que connaissait le pays donnait également un relief particulier à cette dimension culturelle et avivait les espoirs de succès économique et social qui se dessinaient à travers cette source de développement.

En s'articulant avec la politique nationale de promotion des droits humains des femmes, il chercherait systématiquement à impliquer des femmes dans le montage des opérations, et à en faire bénéficier par prédilection des femmes et des jeunes. Ces derniers devaient être largement associés aux actions entreprises.

Ainsi, les moyens financiers constituant l'apport du programme avaient la double mission de servir la sauvegarde et la valorisation du patrimoine tout en offrant par ce biais des opportunités d'emploi en générant des revenus au profit de populations dans les zones d'intervention.

Ceci aura un impact sur le rendement croissant qui les conduira à mieux vivre du produit culturel de leur travail. Son impact sur les sites et biens culturels conduira les populations riveraines à s'intéresser aux interventions dans des activités lucratives permettant de tirer le meilleur profit du tourisme qui se développera et cela notamment par la production et la commercialisation de produits dérivés du patrimoine culturel.

On comprend dès lors que valoriser la culture est une opportunité pour la Mauritanie d'améliorer son bilan envers le premier objectif du millénaire à savoir, de faire reculer la pauvreté, par un effet direct et indirect rapide que le programme s'est fixé pour but d'engendrer.

d. Régions cibles :

Les zones prioritaires d'intervention (Adrar et Assaba, en plus de Nouakchott, la capitale) ont été choisies, pour l'Assaba, en raison de son développement insuffisant et de la pauvreté qui en résulte (44,1%). L'autre région, l'Adrar, a été choisi en raison de la possibilité qu'elle offre de capitaliser sur des acquis d'un tourisme bien établi pour atteindre une masse critique et franchir un seuil d'auto entretien du développement recherché. Le choix de Nouakchott se justifie par la concentration du tiers de la population totale du pays et par la masse importante de production culturelle (poésie, art, musique, littérature, artisanat, etc.) qui s'y élabore.

Ces choix résultent d'une analyse attentive des possibilités tant pratiques que d'acceptabilité nationale (les deux régions sont traversées par des axes routiers goudronnés) et satisfont aux quatre critères privilégiés de priorité à la lutte contre la pauvreté, de pertinence pour l'objectif de révélation de la culture nationale, de validité pour le lien entre culture et développement, et de probabilité de progrès durable porteur d'avenir pour le pays.

Ces choix ont été validés par le gouvernement et par les opérateurs privés et associatifs lors de la journée de concertation.

e. Ressources humaines et financières et partenaires d'exécution du programme

Trois agences des Nations Unies sont impliquées dans la mise en œuvre de ce programme : l'UNESCO (agence chef de file), le PNUD et l'UNFPA. Le montant initial du financement était de 7,5 millions de dollars, le programme en recevra 3 560 293 dollars. En plus des ressources financières, les départements ministériels partenaires et les agences du SNU impliqués dans la mise en œuvre du programme ont mobilisé les ressources humaines en cadres et experts pour suivre la mise en œuvre des activités inscrites au programme.

Les principaux partenaires nationaux qui ont été impliqués dans la mise en œuvre du programme sont :

- Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports (institution d'ancrage du programme) ;
- Ministère du Commerce, de l'Industrie, de l'Artisanat et du Tourisme ;
- La Fédération Nationale du Tourisme et les Fédérations Régionales;
- La Chambre de l'artisanat et des métiers ;
- Les Autorités administratives régionales ;
- Les Associations Culturelles ;
- Les opérateurs culturels, de l'artisanat et du tourisme ;
- Les Artisans ;
- Les média ;
- Les Institutions de microcrédits ;
- Les Structures de formation professionnelle ;
- Les Communes.

f. Principales réalisations du programme

Lancé dans un contexte particulier pour la Mauritanie, le programme a connu un certain ralentissement dans la mise en œuvre de sa première phase. A la lumière d'une première revue annuelle et une évaluation à mi-parcours, un recadrage du programme a été opéré ; il s'est traduit par une plus grande concentration et réduction du nombre des activités, des produits et des résultats attendus.

Le programme a réalisé une série d'études centrées sur le diagnostic du potentiel de développement dans les zones cibles du programme, avec un intérêt marqué pour l'articulation entre culture, tourisme et artisanat et pour l'identification des besoins en formation dans ces domaines. Ces études ont permis aussi de faire l'état sur des mentalités qui entravent la mise de la culture au service du développement économique et social d'une part et de dégager des pistes pour changer ces mentalités d'autre part. En outre, les besoins en formation des acteurs de la culture, du tourisme et de l'artisanat ont été identifiés et des plans de formations conçus et exécutés.

En plus de ce travail de diagnostic, le programme a développé trois types d'activités qui ont eu des effets considérables :

- L'organisation de festivals thématiques associés à des expositions de produits artisanaux et gastronomiques dans les zones du programme a été très appréciée à la fois des autorités et du public. L'appropriation de ces événements est remarquable tant au niveau populaire qu'au niveau officiel. Toutes les régions du pays ont organisé des journées culturelles à l'image de ce qui a été initié par le programme. Une vingtaine de villes et localités ont organisé leur festival culturel et cette activité tend à se généraliser et se pérenniser, avec la participation actives des associations culturelles. (Associations de musiciens, Association de comédiens, coopératives d'artisans, etc.)
- La mobilisation d'une ligne de microcrédits au profit des opérateurs dans les domaines du tourisme, de la culture et de l'artisanat dans les régions d'intervention du programme leur a permis d'améliorer substantiellement la qualité de leur offre de services et le résultat économique et social de leurs

entreprises ; le programme contribue ainsi à la lutte contre la pauvreté. Les femmes figurent en bonne place parmi les bénéficiaires de ces microcrédits.

- Des infrastructures destinées à favoriser la commercialisation des produits dérivés du patrimoine culturel et des produits de l'artisanat ont été réalisées dans les capitales des régions cible et à Nouakchott. Ces infrastructures, qui sont des endroits adéquats pour l'exposition et la vente des produits artisanaux et de la culture, profitent à des dizaines d'acteurs locaux dans les régions cible du programme.

2. COMPETENCES ET QUALIFICATION REQUISES

Le mandataire de l'étude recherche un consultant international qui répond au profil suivant:

- Etre titulaire d'un Master en sociologie, en développement ou toute autre discipline sociale en rapport avec la culture et la science ;
- Avoir réalisé au moins 5 expériences en évaluation des programmes (Un dossier faisant état de prestations excellentes sera pris en compte) ;
- Avoir une bonne connaissance et compréhension des OMD et de leur interrelations avec la Culture ;
- Avoir une expertise avérée en de gestion, de suivi et d'évaluation des programmes, politiques et stratégies de la Culture ;
- Avoir de solides capacités d'organisation et de planification et une expérience démontrée dans l'appui à la planification du développement, y compris par la conduite d'évaluations de politiques publiques ;
- Avoir de bonnes aptitudes à travailler seul à gérer des priorités concurrentes et à bien fonctionner sous pression ;
- Avoir d'excellentes aptitudes interpersonnelles afin d'établir et de soutenir des relations avec les principaux interlocuteurs, (internes, externes, bilatéraux, multilatéraux, publics, privés, société civile et universités) ;
- Maitriser le français (écrit et oral). Une connaissance de l'arabe et/ou de l'anglais est souhaitable ;
- Avoir d'excellentes aptitudes en communication écrite et orale et des compétences rédactionnelles suffisantes en français;
- Avoir une bonne connaissance de l'outil informatique et de l'Internet ;
- Avoir une connaissance des procédures du Système des Nations Unies et du contexte culturel de la Mauritanie.

Durée

La durée de l'étude sera de 50 jours ouvrables. La répartition est définie de manière indicative au niveau des procédures et du calendrier.

3. OBJECTIF GLOBAL DE L'ÉVALUATION

L'un des rôles du Secrétariat consiste à suivre et à évaluer le F-OMD, conformément aux directives définies dans la stratégie de suivi-évaluation et dans le guide de mise en œuvre des programmes conjoints du Fonds pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement. Ces documents stipulent que **tous les programmes conjoints doivent faire l'objet d'une évaluation finale indépendante et assureront son financement.**

Les évaluations finales sont de nature **sommative** et visent à :

1. Évaluer dans quelle mesure le programme conjoint a pleinement mis en œuvre les activités prévues et obtenu les produits (*outputs*) et réalisations (*outcomes*) attendus, et mesurer en particulier les résultats de développement.
2. Générer un volume conséquent de connaissances basées sur les faits, concernant un ou plusieurs volets du F-OMD, en identifiant les meilleures pratiques et les enseignements tirés qui pourraient servir à d'autres interventions de développement au niveau national (montée en échelle) et international (reproductibilité).

En résultat, les constats et recommandations de ces évaluations seront pris en compte dans la fenêtre thématique « Méta-évaluation » créée par le Secrétariat pour dégager une synthèse de l'impact global du Fonds au niveau national et international.

4. PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

L'évaluation finale s'attachera principalement à mesurer les résultats de développement et les impacts potentiels du **programme conjoint** en se conformant aux indications sur la portée et les critères présentées dans les présents termes de référence. Ceci permettra de formuler les conclusions et les recommandations pour le programme conjoint dans un délai de quatre à six mois.

Le programme conjoint représente l'unité d'analyse ou l'objet d'étude de cette évaluation. Il renvoie à l'ensemble des composantes, des réalisations, des produits, des activités et des intrants définis dans le document de programme conjoint et dans les modifications qui lui ont été apportées durant la mise en œuvre du programme.

Cette évaluation finale a les **objectifs spécifiques** suivants :

1. Évaluer dans quelle mesure le programme conjoint a contribué à répondre aux besoins et à résoudre les problèmes identifiés pendant la phase de conception.
2. Mesurer le degré de mise en œuvre du programme conjoint, son efficacité et la qualité des produits et des réalisations par rapport à ce qui a été prévu initialement ou ultérieurement officiellement modifié.
3. Mesurer dans quelle mesure le programme conjoint a obtenu les résultats de développement pour la population ciblée, les bénéficiaires et les participants, qu'il s'agisse d'individus, de communautés, d'institutions ou autre.
4. Mesurer la contribution du programme conjoint à la réalisation des objectifs fixés pour ses différents volets d'intervention ainsi qu'à celle des objectifs globaux du F-OMD au niveau local et national (**OMD, Déclaration de Paris, principes d'Accra et réforme de l'ONU**).
5. Identifier et documenter les grands enseignements tirés et les bonnes pratiques sur les sujets spécifiques de la fenêtre thématique, les OMD, la Déclaration de Paris, les principes d'Accra et la réforme de l'ONU dans le but de garantir la durabilité du programme conjoint ou de certaines de ses composantes.

5. QUESTIONS DE L'ÉVALUATION, NIVEAUX D'ANALYSE ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Les questions de l'évaluation définissent les informations qui doivent être collectées au cours de la procédure d'évaluation. Les questions sont regroupées selon les critères devant être utilisés pour les évaluer et y répondre. Ces critères sont quant à eux classés selon les trois niveaux du programme.

Conception :

- **Pertinence : La mesure dans laquelle les objectifs d'une intervention de développement correspondent aux besoins et aux intérêts des populations et du pays et aux Objectifs du Millénaire pour le développement.**
 - a) Dans quelle mesure la conception et la stratégie d'interventions pour le développement sont pertinentes (Examiner les liens aux OMD, à l'UNDAF et aux priorités nationales, à la participation des intervenants, et à l'appropriation nationale dans le processus de conception)?
 - b) Dans quelle mesure ce programme a-t-il été conçu, mis en œuvre, suivi et évalué conjointement ? (voir les directives du F-OMD sur les programmes conjoints et l'évaluation finale)
 - c) Dans quelle mesure la programmation conjointe représentait-elle la meilleure solution pour relever les défis de développement énoncés dans le document de programme ?
 - d) Dans quelle mesure les partenaires d'exécution participant au programme conjoint ont-ils apporté une valeur ajoutée pour résoudre les problèmes de développement énoncés dans le document de programme ?
 - e) Dans quelle mesure la stratégie de suivi-évaluation du programme conjoint était-elle utile et fiable pour mesurer les résultats de développement ?

- f) Dans quelle mesure la stratégie de certification et d'accréditation du programme conjoint était-elle utile et fiable ?
- g) Si le programme a été modifié, les modifications reflétaient-elles les changements nécessaires ? Le PC a-t-il suivi les recommandations de l'évaluation à mi-parcours sur la conception du Programme ?

Procédure :

- Efficience : Mesure dans laquelle les ressources/intrants (fonds, temps, ressources humaines, etc.) ont conduit à des réalisations

- a) Dans quelle mesure le modèle de gestion du programme conjoint (c'est-à-dire les instruments, les ressources économiques, humaines et techniques, la structure organisationnelle, les flux d'information, la prise de décision au niveau de la direction) a-t-il été efficace par rapport aux résultats de développement obtenus ?
- b) Dans quelle mesure la mise en œuvre d'un programme conjoint (groupe d'organismes) a-t-elle été plus efficace que si les interventions avaient été exécutées par un seul organisme ?
- c) Dans quelle mesure la gouvernance du Fonds au niveau du programme (Comité de gestion du programme conjoint) et au niveau national (Comité national de pilotage) a-t-elle contribué à rendre le programme conjoint efficace et efficace ? Dans quelle mesure ces structures de gouvernance ont-elles servi le développement, l'appropriation, l'unité dans l'action ? Ont-elles facilité la gestion et la production des produits et des réalisations ?
- d) Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint a-t-il augmenté ou réduit l'efficacité dans la livraison des produits et des réalisations ?
- e) Quelles méthodes de travail, instruments financiers et pratiques commerciales les partenaires d'exécution ont-ils utilisés pour garantir une meilleure efficacité du principe d'unité dans l'action ?
- f) Quels ont été les progrès en terme financier, indiquant les fonds engagés et déboursés (montant total et pourcentage du total) par agence ? Une analyse des disparités majeures entre les agences devra être entreprise.
- g) Dans quelle mesure et de quelles façons l'évaluation à mi-parcours a-t-elle influencé le programme conjoint ? Était-elle utile ? Le programme conjoint a-t-il mis en œuvre le plan d'amélioration ?

- L'appropriation de la procédure : L'exercice efficace du leadership par les partenaires nationaux / locaux du pays dans les interventions de développement

- a) Dans quelle mesure la population ciblée, les citoyens, les participants et les autorités locales et nationales se sont-ils approprié le programme en y participant activement ? Avec quels modes de participation (leadership) le processus a-t-il fonctionné ?
- b) Dans quelle mesure et de quelles façons l'appropriation ou bien le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficacité du programme conjoint ?

Résultats :

- Efficacité : Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention de développement ont été atteints.

- a) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à livrer les produits et à atteindre les résultats de développement initialement prévus / définis dans le document de programme ? Analyse détaillée de (i) des activités planifiées et des produits, (ii) du niveau de réalisation des résultats prévus.
- b) Dans quelle mesure et de quelles façons le programme conjoint a-t-il contribué à :
 - i. Réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national ?
 - ii. Réaliser les objectifs définis pour le volet concerné ?
 - iii. Améliorer l'application des principes de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra ? (analyse des politiques, budgets, conception et mise en œuvre du programme conjoint).
 - iv. Réaliser les objectifs liés à l'approche « Unis dans l'action » au niveau national ?

- c) Dans quelle mesure les produits (*outputs*) et les réalisations (*outcomes*) du programme conjoint ont-ils été harmonisés et coordonnés pour produire des résultats de développement ? Quels types de résultats ont-ils été atteints ?
- d) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il eu un impact sur les personnes ciblées ?
- e) Des bonnes pratiques, réussites, enseignements tirés ou exemples transférables ont-ils été identifiés ? Merci de les décrire et de les documenter.
- f) Le programme conjoint a-t-il eu des effets différents selon le sexe, la race, l'appartenance ethnique, le milieu d'origine, rural ou urbain, des bénéficiaires, et dans quelle mesure ?
- g) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à promouvoir les processus et les résultats d'appropriation nationale (conception et mise en œuvre des plans nationaux de développement, des politiques publiques, de l'UNDAF, etc.)
- h) Dans quelle mesure le programme conjoint a-t-il contribué à améliorer le dialogue entre les acteurs et les citoyens et/ou l'engagement sur les questions et les politiques de développement ?
- i) Dans quelle mesure et de quelle manière les recommandations de l'évaluation à mi-parcours ont-elles contribué à la réalisation des résultats pour le développement ?

Pérennité : Probabilité que les avantages du programme se maintiennent à long terme.

- a) Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du programme conjoint ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité de ses effets ?
 Au niveau local et national :
 - i. Dans quelle mesure les institutions nationales et/ou locales soutiennent-elles le programme conjoint ?
 - ii. Ces institutions disposaient-elles des capacités techniques et du leadership suffisants pour continuer à travailler avec le programme ou pour assurer sa montée en échelle ?
 - iii. Des capacités d'intervention ont-elles été mises en place et/ou renforcées chez les partenaires nationaux ?
 - iv. Les partenaires ont-ils les capacités financières suffisantes pour faire perdurer les avantages du programme ?
- b) Dans quelle mesure le programme conjoint pourra-t-il être reproduit ou monté en échelle au niveau national ou local ?
- c) Dans quelle mesure le programme conjoint s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement et/ou l'UNDAF ?

6. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette évaluation finale utilisera les méthodes et les techniques correspondant aux besoins spécifiques d'information, aux questions énoncées dans les TdR, à la disponibilité des ressources et aux priorités des acteurs. Dans tous les cas, les consultants se doivent d'analyser toutes les sources d'information pertinentes, telles que les rapports, les documents de programme, les rapports d'examen internes, les dossiers de programme, les documents sur la stratégie nationale de développement, les évaluations à mi-parcours et tous les autres documents susceptibles d'apporter des informations pour permettre d'émettre des jugements. Les consultants se doivent également de réaliser des entretiens et des enquêtes ou d'utiliser tout autre outil quantitatif et/ou qualitatif qui s'avérerait utile pour recueillir des données pertinentes pour l'évaluation finale. L'équipe d'évaluation fera en sorte que les voix, les opinions et les informations données par les citoyens/participants ciblés par le programme conjoint soient prises en compte.

Les méthodes et les techniques à utiliser dans l'évaluation doivent être décrites en détail dans le rapport d'étude documentaire et dans le rapport final de l'évaluation. Au minimum, ces derniers présenteront des informations sur les instruments utilisés pour la collecte et l'analyse des données, qu'il s'agisse de documents, d'entretiens, de visites de terrain, de questionnaires ou de techniques participatives.

7. LIVRABLES DE L'ÉVALUATION

Le consultant est chargé de soumettre les livrables suivants au mandataire et au directeur de l'évaluation :

▣ **Rapport initial** (il sera soumis dans les 15 jours après que l'équipe d'évaluation ait reçu l'ensemble de la documentation sur le programme)

Ce rapport aura une longueur de 10 à 15 pages et proposera des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le programme conjoint. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le consultant et les responsables de l'évaluation s'entendront. Le rapport suivra les grandes lignes présentées dans l'annexe 1.

▣ **Projet de rapport final** (il sera soumis dans les 18 jours suivant l'achèvement de la visite de terrain et sera également envoyé au Secrétariat du F-OMD)

Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final (voir le paragraphe suivant) et aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 5 pages présentant une brève description du programme conjoint, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera distribué aux membres du groupe de référence de l'évaluation pour obtenir leurs commentaires et suggestions. Ce rapport sera structuré de la même manière que le rapport final (voir ci-dessous).

▣ **Rapport final d'évaluation** (il sera soumis dans les 10 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté et sera également envoyé au Secrétariat du F-OMD)

Le rapport final aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 5 pages présentant une brève description du programme conjoint, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation. Il sera structuré selon les indications données dans l'annexe 2.

8. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DANS LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION

Les évaluations finales du F-OMD sont réalisées par 3 principaux acteurs :

1. Le **Bureau du Coordonnateur Résident**, en tant que **mandataire** de l'évaluation finale, aura les fonctions suivantes :
 - Diriger la procédure d'évaluation durant ses 3 grandes phases (conception, réalisation et diffusion) ;
 - Convoquer le groupe de référence de l'évaluation ;
 - Diriger la finalisation des TdR de l'évaluation ;
 - Coordonner la sélection et le recrutement de l'équipe d'évaluation en s'assurant que le principal organisme lance les procédures nécessaires concernant la passation de marché et fasse les arrangements contractuels nécessaires au recrutement de l'équipe d'évaluation ;
 - S'assurer que les produits de l'évaluation soient conformes aux normes de qualité (en collaboration avec le Secrétariat du F-OMD) ;
 - Apporter des conseils clairs et un soutien spécifique au responsable de l'évaluation et à l'équipe d'évaluation tout au long de la procédure d'évaluation ;
 - Mettre l'équipe d'évaluation en lien avec les services chargés du programme, les cadres supérieurs et les acteurs clés de l'évaluation, et faire en sorte que l'évaluation soit réalisée de manière parfaitement inclusive et transparente ;
 - Diffuser les informations et tirer des leçons des évaluations dans les différents domaines du programme conjoint, et assurer la liaison avec le Comité national de pilotage ;
 - Préserver l'indépendance de l'ensemble de la procédure, notamment pour la sélection de l'équipe d'évaluation.
2. Le **Coordonnateur du programme**, en tant que **directeur de l'évaluation**, aura les fonctions suivantes :
 - Contribuer à la finalisation des TdR de l'évaluation ;
 - Apporter un appui en matière de coordination et d'administration au groupe de référence ;
 - Apporter un appui administratif aux évaluateurs et leur fournir les données nécessaires ;
 - Assurer la liaison avec les mandataires de l'évaluation et répondre à leurs demandes.

- Mettre l'équipe d'évaluation en lien avec les services chargés du programme, les cadres supérieurs et les acteurs clés de l'évaluation, et faire en sorte que l'évaluation soit réalisée de manière parfaitement inclusive et transparente ;
 - Revoir le rapport initial et le(s) projet(s) de rapport final ;
 - S'assurer que l'évaluation soit dotée des ressources financières et humaines adéquates.
3. **Le Comité de gestion du programme**, qui remplira la fonction du **groupe de référence de l'évaluation**, sera composé de représentants des principaux acteurs du programme conjoint et sera chargé de :
- Revoir le projet de rapport final et s'assurer que le rapport final répond aux TdR;
 - Encourager la participation des personnes impliquées dans la conception de l'évaluation ;
 - Identifier les besoins d'information, définir les objectifs et délimiter l'étendue de l'évaluation ;
 - Fournir des contributions et participer à la finalisation des TdR de l'évaluation ;
 - Permettre à l'équipe d'évaluation d'accéder à toutes les informations et à la documentation pertinentes, ainsi que d'être en lien avec les principaux acteurs et informateurs devant participer aux entretiens, aux groupes de discussion ou à d'autres méthodes de collecte de l'information ;
 - Superviser l'avancement et la réalisation de l'évaluation ainsi que la qualité de la procédure et des produits ;
 - Diffuser les résultats de l'évaluation.
4. **Le Secrétariat du F-OMD**, qui participera à **l'assurance qualité** de l'évaluation en collaboration avec le mandataire de l'évaluation, sera chargé de :
- Analyser et donner des conseils sur la qualité de la procédure d'évaluation ainsi que sur les produits de l'évaluation (commentaires et suggestions sur les TdR modifiés, les projets de rapport et le rapport final de l'évaluation).
5. **L'équipe d'évaluation** réalisera l'étude d'évaluation en :
- Respectant les dispositions contractuelles, les indications des TdR et les normes et directives éthiques du GNUE/OCDE. Cela implique d'élaborer une matrice d'évaluation dans le rapport initial, de rédiger des projets de rapport, d'informer le mandataire de l'évaluation et les différents acteurs de l'avancement de l'évaluation et des principales conclusions et recommandations, selon les besoins.

9. LA PROCÉDURE D'ÉVALUATION : CALENDRIER

Phase d'évaluation	Activités	Qui	Quand
Conception	Mettre en place le groupe de référence de l'évaluation	ME *	Fait
Conception	Adaptation des TdR généraux d'évaluation finale	GRE **	15 novembre 2012
Mise en œuvre	Sélection et recrutement de l'équipe d'évaluation	DE ***	Du 1 ^{er} au 31 Décembre 2012
Mise en œuvre	Fournir à l'équipe d'évaluation les instruments nécessaires à son travail (documents, accès aux rapports et aux archives) ; briefing sur le programme conjoint	DE, GRE	Du 03 au 07 janvier 2013
Mise en œuvre	Soumission du rapport initial au mandataire, au directeur et au groupe de référence de l'évaluation	EE****	Du 08 au 20 janvier 2013
Mise en œuvre	Commentaires des différentes parties intéressées à l'équipe d'évaluation	ME, DE, GRE	Du 21 au 30 janvier 2013
Mise en œuvre	Mission dans le pays	EE, DE, ME, GRE	Du 1 ^{er} au 15 février 2013
Mise en œuvre	Soumission du projet de rapport final	EE	Du 16 au 28 février 2013
Mise en œuvre	Contrôle de la qualité du projet de rapport final	ME, S-F-OMD*****	Du 1 ^{er} au 05 mars 2013
Mise en œuvre	Examen du projet de rapport final, commentaires à l'équipe d'évaluation	DE, ME, GRE	Du 06 au 20 mars 2013
Mise en œuvre	Soumission du rapport final	DE, ME, GRE, S-F-OMD, CDN	31 mars 2013
Diffusion / amélioration	Élaboration d'un plan de diffusion et d'utilisation du rapport d'évaluation et mise en œuvre	DE, ME, GRE, CNP	Du 1 ^{er} au 10 avril 2013

* Mandataire de l'évaluation (ME) ** Groupe de référence de l'évaluation (GRE) *** Directeur de l'évaluation (DE)
 **** Équipe d'évaluation (EE) ***** Secrétariat du F-OMD (S-F-OMD) ^Comité National Directeur (CDN)

10. UTILISATION ET UTILITÉ DE L'ÉVALUATION

Les évaluations finales ont une fonction sommative et visent à recueillir des données et des informations pour évaluer dans quelle mesure les résultats de développement ont été atteints. Toutefois, l'utilité de la procédure et des produits d'évaluation va bien au-delà de ce qui a été déclaré par les différentes parties intéressées du programme durant la visite de terrain ou de ce que l'équipe d'évaluation a écrit dans le rapport d'évaluation.

La dynamique créée par la procédure d'évaluation (réunions avec le gouvernement, les bailleurs de fonds, les bénéficiaires, la société civile, etc.) permet en effet de définir l'avenir du programme ou de certaines de ses composantes (durabilité). L'évaluation donne également l'occasion de partager les enseignements tirés et les messages clés sur les bonnes pratiques, ainsi que les produits qui peuvent être reproduits ou montés en échelle au niveau national et international.

Le mandataire de l'évaluation, le groupe de référence, le directeur de l'évaluation et toutes les autres parties intéressées au programme conjoint élaboreront et mettront ensemble en œuvre un plan complet de diffusion des résultats, conclusions et recommandations de l'évaluation afin de promouvoir la durabilité, la reproduction et la montée en échelle des bonnes pratiques et des enseignements tirés au niveau local, national et/ou international.

11. PRINCIPES ÉTHIQUES ET PRÉMISSSES DE L'ÉVALUATION

L'évaluation finale du programme conjoint doit être réalisée selon les principes éthiques et les normes définis par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE).

- **Anonymat et confidentialité.** L'évaluation doit respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, en garantissant leur anonymat et la confidentialité.
- **Responsabilité.** Le rapport doit faire état de tous les conflits ou divergences d'opinion ayant pu se manifester entre les consultants ou entre le consultant et les dirigeants du programme conjoint concernant les conclusions et/ou recommandations de l'évaluation. L'ensemble de l'équipe doit confirmer les résultats présentés, les éventuels désaccords devant être indiqués.
- **Intégrité.** L'évaluateur se devra de mettre en évidence les questions qui ne sont pas expressément mentionnées dans les TdR, afin d'obtenir une analyse plus complète du programme.
- **Indépendance.** Le consultant doit veiller à rester indépendant vis-à-vis du programme examiné, et il ne devra pas être associé à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci.
- **Incidents.** Si des problèmes surviennent au cours du travail de terrain, ou à tout autre moment de l'évaluation, ils doivent être immédiatement signalés au Secrétariat du F-OMD. Si cela n'est pas fait, l'existence de tels problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus par le Secrétariat du F-OMD dans les présents termes de référence.
- **Validation de l'information.** Le consultant se doit de garantir l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et sera responsable de l'information présentée dans le rapport final.
- **Propriété intellectuelle.** En utilisant les différentes sources d'information, le consultant se doit de respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés examinées.
- **Soumission des rapports.** Si la soumission des rapports est repoussée, ou dans le cas où la qualité des rapports soumis serait nettement moins bonne que ce qui a été convenu, les sanctions prévues dans les présents termes de référence s'appliqueront.

12. ANNEXES

STRUCTURE DU RAPPORT INTERMÉDIAIRE ET FINAL

- **Page de couverture**
Y compris le titre du PC, la fenêtre thématique, la date du rapport, le(s) nom(s) du/des évaluateurs.
- **Table de matières**
Y compris un page de référence pour chaque chapitre et annexe.
- **Liste des abréviations**
- **Résumé Exécutif**
Pas plus de deux pages. Résumer les éléments substantifs du rapport, tout en faisant une brève description du programme, ainsi que du but et des objectifs de cette évaluation, de la méthode d'approche, des constatations clefs et des conclusions, des recommandations principales.

1. Introduction

Expliquez pourquoi l'évaluation est conduite, y compris le contenu suivant:

- **Avant-propos**
MDG-F, fenêtre thématique, programme conjoint.
- **Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation:**
Objectif et but de l'évaluation, les méthodes utilisées (ainsi que les critères de l'évaluation, et la portée), les contraintes et les limites de l'étude conduite.
- **Description de l'intervention**
Fournir suffisamment de détails sur le programme conjoint afin que le lecteur puisse aisément comprendre l'analyse faite dans le chapitre suivant.
 - **Contexte**
Social, politique, économique, institutionnel, facteur qui affectent le PC.
 - **Description du PC**
Titre, calendrier, logique d'intervention, objectifs, produits/réalisations escomptés, portée de l'intervention, ressources totales, emplacement géographique, etc.)

2. Niveaux d'analyse

Cette section devrait être basée sur des faits, guidée par les critères et questions de l'évaluation.

- **Conception | Pertinence**
Inclure une description du concept initial et des révisions ultérieures, ainsi que toutes informations pertinentes sensées aider le lecteur à comprendre clairement l'analyse faite. Examinez la pertinence de la conception et traitez toutes les questions de l'évaluation (y compris celles liées aux OMD, à l'UNDAF et aux priorités nationales, à la participation des intervenants, et à l'appropriation nationale dans le processus de conception, au cadre de S&E et à la Stratégie de communication, et à la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours).
- **Processus | Efficacité, Appropriation**
Inclure une description de la structure de gouvernance du PC, des mécanismes de coordination, des procédures administratives, des modalités de mise en œuvre, de Coordination ONU, d'appropriation nationale dans le processus et toutes informations pertinentes permettant de comprendre aisément l'analyse faite. Traiter toutes les questions de l'évaluation (c'est-à-dire même du niveau de progrès financier et de mise en œuvre des recommandations de l'évaluation à mi-parcours).
- **Résultats | Efficacité, Durabilité**
Fournir un examen du niveau de réalisation des résultats de développement par rapport à ce qui était initialement prévu. Montrer la progression de la mise en œuvre dans une juste mesure ainsi qu'une analyse de la chaîne des résultats (organisé par réalisation, et constatations distinctives sur l'achèvement des activités et des produits issus des réalisations). Si certaines parties de cette analyse ne sont pas incluses, expliquer pourquoi c'est le cas. Aussi, il faudra inclure une analyse des effets de l'évaluation à mi-parcours. En ce qui concerne la durabilité, veuillez mentionner la disponibilité de ressources financières, et des exemples ou des preuves de reproductibilité et d'élargissement du PC. Traiter toutes les questions de l'évaluation.

3. Conclusions

4. Leçons apprises

Définir l'ampleur de chaque leçon (Programme conjoint, politique nationale, intervention locale, etc...)

5. Recommandations

Priorisées, structurées et claires. L'ampleur et les partenaires pertinents devraient être clairement définis pour chaque recommandation.

6. Annexes

I. Documents à examiner

Le F-OMD

- Document cadre du F-OMD
- Résumé des cadres de S&E et indicateurs communs
- Indicateurs thématiques généraux
- Stratégie de S&E
- Stratégie de communication et de plaidoyer
- Directives du F-OMD pour la mise en œuvre conjointe

Documents de programme conjoint spécifiques

- Document de programme conjoint : cadre de résultats et cadre de suivi-évaluation
- Rapports de mission du Secrétariat
- Rapports trimestriels
- Mini-rapports de suivi
- Rapports de suivi semestriels
- Rapports annuels
- Plan de travail annuel
- Informations financières (Fonds d'affectation spéciale multidonateurs)

Autres informations ou documents à recueillir dans le pays

- Évaluations, matériel audiovisuel, études et rapports internes réalisés par le programme conjoint
- Documents ou rapports pertinents sur les Objectifs du Millénaire pour le développement au niveau local et national
- Documents ou rapports pertinents sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et du Programme d'action d'Accra dans le pays
- Documents ou rapports pertinents sur l'initiative « Unis dans l'action » de l'ONU ;
- Document de l'UNDAF 2009/2011
- Plan de recadrage du programme
- Rapport d'évaluation à mi-parcours du programme conjoint MDG-F Culture.