

Evaluation finale des Effets du Programme Pays du PNUD (CPD / CPAP) 2012 - 2015

TERMES DE REFERENCE

I. Contexte et Description du Programme

Le Programme Pays 2012 à 2015 du PNUD au Tchad, étendu à l'année 2016, a été adopté par le Conseil d'Administration du PNUD à sa session de juin 2011. Aligné sur les priorités du Gouvernement, le CPD visait d'une part, l'appui à la Stratégie Nationale de Réduction de la Pauvreté et au renforcement du développement, et d'autre part, l'appui à la consolidation de la bonne gouvernance et à la promotion de la sécurité humaine. Le Programme pays s'est décliné dans un plan d'action articulé autour de quatre axes : i) Gouvernance économique et la promotion de l'emploi; ii) Energie, environnement, développement durable et capital humain ; iii) Gouvernance démocratique ; iv) Consolidation de la paix et la transition vers un développement durable.

A l'instar d'autres partenaires, le PNUD a appuyé les efforts du Gouvernement Tchadien, à travers la mise en œuvre de son plan d'action, en contribuant notamment à l'atteinte des cinq effets de l'UNDAF suivants :

Effet 1 : Les Opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en œuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi ;

Effet 2 : Les institutions nationales mettent en œuvre les politiques et stratégies relatives à l'environnement et aux changements climatiques dans une approche multisectorielle ;

Effet 3 : Les Opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en œuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi ;

Effet 4 : Les populations participent au processus de prise de décisions de manière équitable et contribuent activement à la consolidation de la paix ;

Effet 5 : Les autorités nationales allouent les ressources suffisantes pour la satisfaction des droits des populations à l'accès aux services sociaux de base

Budgétisé à hauteur de USD 70 000 000, le programme a permis de décaisser près de USD 94 000 000 dont près de 75 000 000 mobilisés auprès des bailleurs de fonds. A l'issue des six années de mise en œuvre et en préparation de son nouveau programme couvrant la période 2017 à 2021, le Bureau du PNUD au Tchad commande l'évaluation finale de son programme suivant les présents termes de référence.

II. Justification de l'évaluation

En conformité avec la politique d'évaluation du PNUD et du CPD, la réalisation d'une évaluation des effets est mandataire et donc obligatoire pour mesurer les progrès vers les résultats.

Programme des Nations Unies pour le développement



La présente évaluation couvrira l'axe suivant du CPAP : Gouvernance Economique et la promotion du secteur privé. L'axe Gouvernance Economique et la promotion du secteur privé, s'articule autour des projets suivants :

- Projet d'appui à la Planification Stratégique, gestion de l'aide et promotion de l'Emploi ;
- Projet d'appui au renforcement des capacités nationales en matière d'analyse et de cadrage des politiques économiques ;
- Projet d'appui au Cadre Intégré Renforcé du Commerce.

III. Portée de l'évaluation et ses principaux objectifs

L'objectif principal de l'évaluation d'effets est d'évaluer les progrès réalisés dans l'atteinte des effets identifiés dans le CPD et le CPAP, d'identifier des meilleures pratiques et des leçons apprises devant contribuer à renforcer la mise en œuvre du programme pays 2017 - 2021. L'évaluation permettra de fournir en retour, les éléments nécessaires au PNUD pour répondre à ses obligations et pour renforcer l'exécution du programme pays sur la période 2017-2021. Ceci permettra aux gestionnaires de programmes et projets de disposer de recommandations stratégiques et pratiques issues des leçons apprises ainsi que des expériences, utiles à partager avec toutes les parties prenantes incluant les bailleurs et les bénéficiaires cibles tels que le gouvernement, la société civile, les institutions nationales et autres acteurs.

L'évaluation d'effets couvrira les programmes mis en œuvre depuis 2012, sous l'actuel Programme Pays. L'évaluation tiendra compte des activités des années précédentes lorsque celles-ci sont étroitement liées aux activités en cours. L'évaluation doit avoir une large portée, en s'étendant non seulement sur les effets de manière générale, mais aussi sur la manière dont les projets et programmes du PNUD ont contribué ou contribuent à l'atteinte des effets de l'UNDAF. La couverture géographique est à l'échelle nationale.

Tout en s'appuyant sur les précédentes évaluations d'UNDAF et de projets, la présente évaluation se focalisera sur les questions relatives au positionnement du PNUD au Tchad, les résultats clés et sur les aspects non-programmatiques des activités tels le plaidoyer, l'appui-conseil, la communication avec les partenaires et la coordination.

Les résultats de l'évaluation devront fournir des orientations pour la mise en œuvre des nouveaux documents UNDAF, CPD et CPAP, l'évaluation d'effet focalisant ses recommandations sur le niveau programmatique et l'évaluation finale du CPD/CPAP proposant des recommandations plus stratégiques.

IV. Questions de l'évaluation

L'évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes réparties en cinq catégories ou analyses. Les cinq critères d'évaluation - la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact - seront donc appliqués.

1) Pertinence

- L'adéquation entre les composantes du programme, les priorités nationales définies dans le Plan National de Développement, l'UNDAF;
- L'adéquation entre les axes du programme et les axes du plan stratégique du PNUD (2014-2017).

- La portée et l'efficacité du plaidoyer en faveur de la réduction de la pauvreté, de la bonne gouvernance et de la sécurité humaine;
- Les arrangements institutionnels prévus sont-ils adéquats par rapport aux enjeux ?

2) Efficacité et contribution du PNUD

Les résultats (Effets) des activités financées par le programme sur les groupes cibles et les institutions en termes de renforcement des capacités ainsi que des avantages et bénéfices produits par les projets et programmes

Plus spécifiquement :

- Dans quelle mesure les produits du programme ont-ils été réalisés ?
- Comment ont-ils contribué à l'effet du programme ?
- Quels facteurs ont favorisé ou atténué voire empêché leur réalisation ?

3) Efficacité et gestion des programmes

- La planification, la mise en œuvre et l'évaluation quantitative et qualitative des résultats tels que inscrits dans le document de programme, le cadre de résultats, les plans de travail, en rapport avec les effets escomptés ainsi que les efforts d'utilisation efficiente des ressources
- Les projets du PNUD actuellement mis en œuvre sont-ils gérés de manière efficiente ?
- Il y a-t-il des approches ou des processus qui doivent être modifiés ou qui ont besoin d'améliorations significatives sur la période 2017-2021 ?

4) Durabilité, Appropriation Nationale et Renforcement des Capacités

- Comment l'appropriation Nationale du Programme a-t-elle été prônée ?
- Les capacités nationales et locales renforcées par les différentes initiatives ont-elles produit des effets durables?

5) Thèmes transversaux

La prise en compte des thèmes transversaux ci-après devra être évaluée :

- É Les droits de l'homme,
- É Le renforcement des capacités,
- É Le genre.

V. Méthodologie

Les méthodes générales pour conduire cette évaluation d'effets portent sur:

- La revue documentaire des données disponibles dans l'Atlas, l'ERBM et les autres sources internes et externes ;
- Les Interviews semi-structurées et les focus groups avec les parties prenantes et les bénéficiaires ;
- Les interviews avec les principaux informateurs;

- Les visites de terrain ;
- La compilation, le traitement et l'analyse de données.

Certaines méthodologies de collecte de données doivent être participatives en vue de maximiser l'implication des bénéficiaires et des parties prenantes. La triangulation des données et des méthodologies doit être effectuée pour contrôler les validités internes et externes.

Une méthodologie plus détaillée ainsi qu'un plan de travail spécifique, y compris une matrice de conception par question principale d'évaluation, seront présentés par l'équipe d'évaluation.

Les informations des autres évaluations et revues qui ont été conduites seront utilisées pour cette évaluation. Ce sont notamment les suivantes:

- Les rapports d'activités des programmes et projets ;
- Les documents de Revues Annuelles
- l'évaluation à mi-parcours du programme du CPAP ;
- Les évaluations de projet ;
- L'évaluation finale de l'UNDAF ;
- Le rapport d'enquête de partenariat

VI. Principaux Produits attendus de l'équipe d'évaluation

Les produits spécifiques attendus de l'équipe d'évaluation sont :

- 1) La conceptualisation méthodologique pour l'évaluation : c'est un document décrivant l'approche de l'équipe ainsi que la méthodologie spécifique d'approche à l'évaluation (Produit 1) ;
- 2) Un premier draft du rapport d'évaluation (Produit 2) ;
- 3) Un second draft du rapport d'évaluation comportant sur la base de recommandations et incluant les commentaires du premier draft (Produit 3);
- 4) Une Présentation PowerPoint en français résumant les principaux constats et recommandations basés sur le rapport pour la réunion avec le senior management du PNUD et le gouvernement (produit 4);
- 5) Les principales conclusions et recommandations à la réunion avec le senior management du PNUD, le gouvernement (Produit 5);
- 6) Le rapport final d'évaluation comptant en français avec un résumé exécutif (Produit 6).

VII. Composition de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation sera composée de deux (2) évaluateurs internationaux et deux nationaux.

L'évaluateur international senior jouera le rôle de chef d'équipe. Son rôle principal sera de superviser l'équipe, d'assurer la qualité des résultats de l'évaluation afin de délivrer dans le temps imparti tous les produits attendus. Le détail sur les exigences de qualification des consultants sont définis dans les TDR spécifiques.

VIII. Arrangements de gestion

Les rôles et responsabilités clés dans les processus d'évaluation sont répartis comme suit :

- a) **Commanditaires de l'évaluation:** Ce sont le Senior Management du bureau pays du PNUD et le Ministère du Plan et de la Coopération Internationale pour: 1) fournir des conseils aux Évaluateurs; 2) répondre à l'évaluation en utilisant les constats de manière appropriée; 3) allouer les fonds et les ressources humaines nécessaires; 4) être responsable et rendre compte de la qualité du processus et des produits de l'évaluation; 5) recommander l'acceptation du rapport final du Groupe de référence
- b) **Équipe d'évaluation:** Les consultants internationaux et nationaux pour effectuer l'évaluation réelle, soumettre l'approche méthodologique, collecter et analyser les données, développer le projet de rapport, la présentation Power Point et le rapport final conformément aux termes de référence.
- c) **Co-gestionnaires de l'évaluation:** L'Unité Assurance Qualité et l'Unité des Politiques et Stratégies (UPS) en collaboration avec les Unités Gouvernance, Développement Durable et les Opérations pour: 1) gérer les arrangements contractuels, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ; 2) fournir un appui en coordination au groupe de référence, à l'équipe d'évaluation; 3) fournir à l'équipe d'évaluation l'assistance administrative, les informations et données requises; 4) Analyser le document d'approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s'assurer que la version finale répond aux standards de qualité.
- d) **Groupe de référence :** Les représentants des parties prenantes (partenaires nationaux, partenaires de mise en œuvre, donateurs, bénéficiaires locaux) pour appuyer la collecte des données requises, surveiller le progrès de l'évaluation et passer en revue le draft du rapport d'évaluation pour la garantie de la qualité.
- e) **Groupe Consultatif :** Ce sont quelques membres représentant le bureau régional du PNUD, qui peuvent, selon les besoins, fournir des conseils sur la qualité de l'évaluation ainsi que des propositions pour l'amélioration du travail dans son ensemble.

IX. Éthique d'évaluation

Cette évaluation sera conduite en conformité avec les principes énoncés dans le Guide pour l'éthique de l'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation¹ et le code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies².

X. Rôle du PNUD

En tant que commissionnaire de cette évaluation, le rôle principal du PNUD est de fournir un support stratégique, financier et administratif. Le PNUD doit aussi mener l'ensemble de la coordination afin de gérer tout le processus d'évaluation avec l'équipe d'évaluation. Le PNUD devra aussi s'assurer de la dissémination et de l'utilisation des conclusions et des recommandations de l'évaluation afin de renforcer l'apprentissage avec les parties prenantes et l'amélioration du Programme du Pays.

XI. Calendrier indicatif et durée de la mission

Les services des consultants sont requis pour un maximum de 45 jours le chef d'équipe et 40 jours pour les membres de l'équipe.

¹ <http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines>.

² <http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct>

Étapes	Responsable	Lieu	Période
Publication des postes et soumission des offres	Opérations		23 septembre au 07 octobre 2016
Revue technique, revue financière, sélection, finalisation du contrat	Comité de sélection		10 au 14 octobre 2016
Revue des documents clés, Préparation du plan d'évaluation et des consultations	Consultants / Equipe de gestion	Homebased et terrain	13 au 17 octobre 2016
Collecte des données et mission de terrain	Consultants	Terrain	17 octobre au 04 novembre 2016
Soumission 1er draft	Consultants	Terrain	08 novembre 2016
Commentaires du 1er draft rapport	Equipe de gestion	Terrain	09 au 14 novembre 2016
Séance de validation interne	Consultants	Terrain	16 novembre 2016
Atelier de présentation (avec le Gouvernement)	Consultants	Terrain	18 novembre 2016
Collecte et transmission des commentaires	Equipe de gestion	Homebased	19 au 25 novembre 2017
Soumission rapport final	Consultants	Homebased	12 décembre 2016

XII. Annexes

Annexe 1: Matrice des effets

Axes programmatique	Effet UNDAF	Effet CPAP
Gouvernance économique	Les Opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en œuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi	Les structures nationales s'approprient du cadre national de planification stratégique et élaborent, mettent en œuvre et suivent les politiques nationales et programmes sectoriels, pour accélérer l'atteinte des OMD
		Le Gouvernement et les opérateurs économiques s'approprient et mettent en œuvre une politique commune et un plan d'action pour l'amélioration du climat des affaires au Tchad
Développement Durable	les institutions nationales mettent en œuvre les politiques et stratégies relatives à l'environnement et aux changements climatiques dans une approche multisectorielle	Les institutions nationales disposent d'outils appropriés pour la formulation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques et stratégies de développement des énergies renouvelables
		Les populations riveraines des aires protégées gèrent leurs ressources naturelles de manière respectueuse de l'environnement et adaptée aux facteurs climatiques
		Les populations les plus vulnérables ont accès à un habitat décent et adapté à l'environnement climatique
		Les stratégies nationales de développement rural prennent en compte les nouvelles données climatiques et contribuent directement au renforcement des capacités d'adaptation des populations concernées
	Les Opérateurs économiques participent à la définition et à la mise en œuvre des mesures incitatives pour la création d'entreprises génératrices d'emploi	Les populations cibles en particulier les femmes et jeunes améliorent leur situation socio-économique de manière durable
		Les acteurs publics, privés et communautaires délivrent davantage des services de qualité pour l'accès universel des populations en particulier les femmes et jeunes à la prévention, au traitement et à la prise en charge du VIH/SIDA
Consolidation de la paix et relance socio-économique	Les populations participent au processus de prise de décisions de manière équitable et contribuent activement à la consolidation de la paix	Les processus nationaux de réconciliation qui favorisent une culture à la paix et la résolution pacifique des conflits sont renforcés.
		L'amélioration de la sécurité humaine, à travers des interventions relatives à l'accès à la justice, la sécurité communautaire, au relèvement et la réintégration socioéconomique des populations affectées par les conflits
		Les autorités nationales et les communautés de base répondent efficacement aux crises et catastrophes naturelles

Gouvernance démocratique	les autorités nationales allouent les ressources suffisantes pour la satisfaction des droits des populations à l'accès aux services sociaux de base	Le processus démocratique est renforcé à travers un environnement politique favorable, un Parlement assurant ses fonctions législatives et de contrôle de l'action gouvernementale et une société civile active dans le débat politique La protection et la promotion des droits humains et de l'équité du Genre sont promues par le Gouvernement et les organisations de la société civile
---------------------------------	--	--

Annexe 2 : Modèle de rapport d'évaluation

- 1) Titre et pages de démarrage
 - Nom de l'intervention d'évaluation
 - Calendrier de l'évaluation et date du rapport
 - Pays de l'intervention d'évaluation
 - Noms et organisations des évaluateurs
 - Nom de l'organisation initiant l'évaluation
 - Remerciements
- 2) Table des matières
 - Inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les références des pages.
- 3) Liste des acronymes et abréviations
- 4) Document de synthèse (une section indépendante de 3-4 pages y compris les principales conclusions et recommandations)
- 5) Introduction
- 6) Description de l'intervention
- 7) Etendue de l'évaluation et objectifs
- 8) Approche et méthodes d'évaluation
- 9) Analyse des données
- 10) Conclusions
 - Résultats et conclusions globaux (y compris des réponses aux questions principales d'évaluation)
 - Résultats et conclusions par effet
 - Effet 1 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
 - Conclusions globales
- 11) Recommandations
 - Recommandations globales (y compris les recommandations produites de répondre aux questions principales d'évaluation)
 - Recommandations par effet
 - Effet 1 (sous-section spécifique y compris sur le genre)
- 12) Les axes stratégiques d'orientation pour la période 2017-2020
- 13) Enseignement tirés
 - sous-section spécifique y compris sur le genre
- 14) Annexes du rapport
 - TDR pour l'évaluation
 - Matrice de conception d'évaluation
 - Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités

Annexe 3 : Qualifications et tâches des consultants

1. **Consultant international spécialiste en planification stratégique** (chef d'équipe)

- Diplôme post universitaire (au moins Bac plus 5 ans) en Economie, Planification du développement, l'économie du développement ou tout autre domaine équivalent ;
- Au moins 7-10 ans d'expérience dans le domaine de la gestion et de la conduite des évaluations ;
- Connaissance avérée de la problématique de développement dans le contexte des pays en développement et en supplément une expérience de la problématique des États fragiles ;
- Expérience dans la réflexion stratégique de haut niveau en politiques de développement et la mise en place des instruments et outils de programmation budgétaire et de modélisation des politiques économiques ;
- Expérience dans les études diagnostics institutionnel des organisations, la planification stratégique ;
- Expérience dans l'évaluation et la formulation de l'UNDAF, les Programmes pays du système des Nations Unies serait un atout ;
- Une bonne connaissance du système des Nations Unies, en particulier du PNUD serait un atout.
- connaissance de l'Afrique en général et du Sahel en particulier ;
- Maîtrise des thèmes transversaux tels la prise en compte du genre dans les programmes et projets ;
- Excellentes capacités de facilitation avec l'utilisation de certaines méthodes participatives ;
- Excellente communication orale et écrite en français et en anglais.

2. **Consultant international (Gouvernance et Consolidation de la paix)**

- Diplôme universitaire supérieur en Sciences politiques, Administration publique, Gestion ou tout autre domaine équivalent.
- Au moins 7 ans d'expérience dans le domaine de la gestion et la conduite des évaluations.
- Une vaste expérience dans l'utilisation de méthodologies innovatrices et l'évaluation des résultats (Effets et Impacts) en l'absence d'évidences empiriques rigoureuses pour démontrer les liens de causalité.
- Expérience en gestion de projets et de programmes dans un contexte de développement, spécifiquement en Gouvernance et consolidation de la paix.
- Expérience démontrée dans l'utilisation de Microsoft Excel et de tout autre logiciel statistique pour l'analyse de données.
- Une bonne connaissance du système des Nations Unies, en particulier la connaissance du PNUD serait un atout.
- Bonne connaissance de l'Afrique en général et du Sahel en particulier.
- Maîtrise des thèmes transversaux tels la prise en compte du genre dans les programmes et projets.
- Excellente communication orale et écrite en français et en anglais.

3. **Consultant national Développement Durable**

- Diplôme universitaire (bac plus 5) en Economie, Environnement ou tout autre domaine équivalent ;
- Au moins 5 ans d'expérience en matière d'évaluation des programmes et projets ;
- Expérience en gestion de projets et de programmes dans un contexte de développement ;
- Une bonne connaissance des questions et défis environnementaux et d'accès aux énergies renouvelables dans le contexte du Tchad ;
- Une bonne connaissance du système des Nations Unies, en particulier la connaissance du PNUD serait un atout ;
- Maîtrise des thèmes transversaux tels la prise en compte du genre dans les programmes et projets.

- Excellente communication orale et écrite en français.

4. Consultant national Gouvernance

- Diplôme universitaire (bac plus 5) en Science politique, Administration ou tout autre domaine équivalent ;
- Au moins 5 ans d'expérience en matière d'évaluation des programmes et projets ;
- Expérience en gestion de projets et de programmes dans un contexte de développement ;
- Une bonne connaissance des modèles de décentralisation/développement locaux et réforme de l'administration publique en Afrique et spécifiquement le processus de décentralisation au Tchad ;
- Une bonne connaissance du système des Nations Unies, en particulier la connaissance du PNUD serait un atout ;
- Maîtrise des thèmes transversaux tels la prise en compte du genre dans les programmes et projets.
- Excellente communication orale et écrite en français.

5. Tâches de l'équipe d'évaluation

- Collecter la documentation ;
- Exploiter les différents rapports des programmes et projets ;
- Procéder à une analyse de la documentation suivant les cinq (5) critères clés d'évaluation (la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact) ;
- Appuyer le consultant international (chef de mission) dans les prises de contacts et la rédaction de l'étape ainsi que la prise des notes et l'intégration des commentaires dans le rapport définitif.

6. Tâches spécifiques du chef de mission

En plus des tâches générales dévolues à l'équipe, le chef de mission aura la responsabilité de:

- Assurer la gestion et la coordination des travaux de l'équipe de consultation ;
- Faciliter et animer les consultations avec les parties prenantes ;
- Contribuer et coordonner en fournissant les inputs pour la rédaction des rapports par l'équipe ;
- Animer les sessions de restitution et finaliser le rapport final de l'évaluation

Annexe 4 : Grille d'évaluation des offres

1) Consultants Internationaux

N°	Critères / Sous critères	Note
I	Expérience pertinente	15
II	Diplôme et qualifications	10
	Méthodologie et compréhension des TDR	30
	Plan de travail et chronogramme	20
	Connaissance du contexte	10
	Maîtrise des thèmes transversaux	10
	Connaissance des langues	5
TOTAL DES POINTS		100

2) Consultants nationaux

N°	Critères / Sous critères	Note
I	Expérience pertinente	20
II	Diplôme et qualifications	10
	Méthodologie et compréhension des TDR	30
	Plan de travail et chronogramme	20
	Maîtrise des thèmes transversaux	15
	Langue	5
TOTAL DES POINTS		100