

## TERMES DE REFERENCE

### Evaluation finale du projet « Appui à la coordination de l'aide » (2009-2014)

#### I. Contexte général et historique

La coordination et l'efficacité de l'aide ont pendant longtemps représenté un défi en Haïti. Le pays dépend en grande partie de l'aide internationale et l'expérience des dernières années continue de suggérer qu'elle doit être mieux programmée, mieux coordonnée et plus transparente pour mieux accompagner Haïti vers ses objectifs de développement durable.

Sur la période 2009-2014, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a financé à hauteur de six millions de dollars américains, composés de fonds propres et de ressources de bailleurs de fonds, le projet « Appui à la coordination de l'aide » (AWD00061251 / PID00074601) pour venir en appui au gouvernement d'Haïti dans le domaine de la coordination de l'aide.

L'objectif du projet est d'assurer la prise en charge accrue de la gestion de l'aide externe par les instances pérennes du pays en dotant le Ministère de la Planification et de la Coopération externe (MPCE) et les autres entités concernées de l'État de meilleurs outils, processus et politiques, leur permettant de gérer cette aide de façon plus efficace et transparente.

Ce projet contribue à l'effet suivant du Plan d'action du Programme pays (CPAP) 2014/2016, signé par le PNUD et le gouvernement : « Sur la base d'un engagement mutuel des Nations Unies et des autorités haïtiennes, les institutions nationales y compris celles responsables de l'état de droit, sont davantage renforcées afin de remplir les fonctions d'administration publique et de fournir les services de base ». Son produit, tel qu'énoncé dans ce même CPAP, est que « le MPCE dispose d'un cadre de coordination de la coopération externe opérationnel et proactif ; d'une politique de la coopération externe et d'un programme permanent de développement des capacités ».

Pour cela, le projet prévoit (1) la mise en place d'une plateforme de gestion de l'aide, (2) un appui-conseil au gouvernement et à ses partenaires dans la conceptualisation et l'opérationnalisation de mécanismes de gestion et de coordination de l'aide, et (3) une assistance à l'élaboration d'une politique de coopération. Ces trois composantes du projet doivent contribuer à moyen terme à une allocation plus harmonieuse des ressources internes et externes du pays et à un renforcement des capacités de l'administration publique à planifier, mettre en œuvre et évaluer des politiques et programmes de développement.

Depuis son ouverture en 2009, le projet « Appui à la coordination de l'aide » a dû composer avec un contexte imprévisible et fortement altéré. On distingue trois périodes dans son histoire :

- a. Une période d'urgence/relèvement post-séisme pendant laquelle le projet a contribué à l'accompagnement et au renforcement des capacités opérationnelles d'un nouvel organe de gestion de l'aide externe : la Commission intérimaire pour la reconstruction d'Haïti (CIRH) (2010-2011) ;
- b. Une période de transition, après la fin du mandat de la CIRH en octobre 2011, pendant laquelle le projet a participé à l'élaboration d'un Cadre de coordination de l'aide externe au développement d'Haïti (CAED) présenté en novembre 2012 et relancé en même temps, avec le MPCE, le Module de gestion de l'aide externe (MGAE) comme outil unique de suivi de l'assistance externe (2012) ;
- c. Une période de stabilité (2013-2014) pendant laquelle le projet a appuyé l'opérationnalisation du CAED et du MGAE et a commencé à œuvrer en faveur de la pérennisation de ses acquis au sein des instances gouvernementales concernées, en particulier le MPCE et sa Direction de la Coopération externe (DCE).

Toutefois, le processus de pérennisation, que le projet envisageait d'appuyer jusqu'au début des prochains exercices budgétaires d'octobre 2015 et 2016, est aujourd'hui mis en danger. Malgré le plaidoyer effectué auprès du gouvernement et de ses partenaires, et leur reconnaissance souvent clairement réaffirmée de

l'importance d'améliorer le suivi de l'aide externe, les ressources financières nécessaires pour mener à bien ce processus n'ont finalement pas été au rendez-vous. Et le PNUD, qui ne peut continuer à être le seul à apporter son soutien technique et financier au projet comme ce fut le cas au dernier trimestre de l'année 2014, a commencé à prendre les dispositions pour le suspendre, faute de moyens, à un moment qu'il juge pourtant peu opportun.

## II. Objet de l'évaluation

Cette évaluation indépendante est prévue dans le plan d'évaluation du Programme de pays et de son Plan d'action signé entre le MPCE et le PNUD. Elle permettra d'apprécier la mise en œuvre du projet, à travers ses activités et réalisations, ainsi que sa portée, sa pertinence, son efficacité et sa durabilité.

Sur la base de son analyse l'évaluateur devra présenter des recommandations en vue de la formulation d'un éventuel nouvel appui à l'efficacité/la coordination de l'aide qu'il soit mis en œuvre par le MPCE, le PNUD ou une autre entité. Les propositions prendront en compte les acquis à consolider, les actions complémentaires à mener et les stratégies idoines, ainsi que la structure de mise en œuvre appropriée.

## III. Portée et objectifs de l'évaluation

L'évaluation concernera les objectifs, produits et activités du projet sur l'ensemble de sa période de mise en œuvre (2009-2014). Elle appréciera la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité du projet, et tiendra également compte du lien continu avec l'effet.

*L'objectif général* de la mission est de mesurer le chemin parcouru depuis le début de la mise en œuvre du projet, afin d'en tirer les leçons utiles, à l'usage du PNUD comme des partenaires du projet, et afin de mieux définir les perspectives futures. Les recommandations attendues serviront à nourrir la réflexion sur le positionnement du projet et du PNUD en appui à la coordination de l'aide. Elles aideront également à mieux définir les modalités d'un éventuel nouvel appui, à la lumière d'une analyse prospective du contexte national.

*Les objectifs spécifiques* de l'évaluation sont les suivants :

- Evaluer les accomplissements du projet au niveau des résultats, des produits et de sa contribution à l'effet, se référant aux Plans de travail annuels.
- Identifier les difficultés au niveau de la mise en œuvre du projet et évaluer les stratégies et les réponses de gestion des décideurs et des responsables concernés.
- Evaluer le niveau de participation des divers partenaires du projet, y compris les services de l'Etat, les partenaires du développement d'Haïti, dans la mise en œuvre du projet.
- Synthétiser les leçons clés et les meilleures pratiques tirées de la mise en œuvre du projet, qui pourraient concerner d'autres futurs projets.
- Produire des recommandations sur la manière de bonifier les réalisations déjà existantes. Ces recommandations pourront orienter la conception et la mise en œuvre d'une éventuelle prochaine action dès 2015, qu'elle soit mise en œuvre par le PNUD ou une autre entité telle qu'une autre agence de coopération ou le MPCE lui-même.

## IV. Critères et questions relatives à l'évaluation

L'évaluation devra pour ce faire évaluer le degré d'atteinte des **critères de qualité** suivants :

**Pertinence :** fait référence au degré de compatibilité qu'une initiative de développement et ses produits et effets escomptés entretient avec les politiques nationales et locales et avec les priorités et les besoins des bénéficiaires visés.

- Dans quelle mesure l'intervention répond aux besoins et aux intérêts de la population et du pays ? Les objectifs du projet étaient-ils pertinents, appropriés et stratégiques au regard du contexte et des priorités nationales, des Nations Unies en général et du PNUD en particulier ?

**Efficacité :** est la mesure du niveau de réalisation des résultats (produits ou effets) escompté d'une initiative donnée ou la mesure des progrès réalisés pour l'atteinte des produits ou effets.

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à livrer les produits et à atteindre les résultats de développement définis dans les Plans de travail annuels ?
- Des bonnes pratiques ou enseignements tirés ont-ils été identifiés ? Les décrire/documenter.
- Quels types d'obstacle le projet a-t-il rencontrés ? Dans quelle mesure cela a-t-il affecté son efficacité ?

**Efficiace :** mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats.

- Dans quelle mesure le modèle de gestion du projet a-t-il été efficace par rapport aux résultats de développement obtenus ?
- Les objectifs du projet étaient-ils réalistes au regard du temps alloué ?

**Durabilité :** mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives perdurent après que l'aide au développement en provenance de l'extérieur ait touché à sa fin.

- Dans quelle mesure les organes de décision et les partenaires d'exécution du projet ont-ils pris les décisions et les mesures nécessaires pour assurer la soutenabilité de ses résultats ?
- Dans quelle mesure les institutions nationales ont-elles soutenu le projet ?
- Des capacités d'intervention ont-elles été mises en place/renforcées chez les partenaires nationaux ?
- La contrepartie nationale a-t-elle les capacités financières suffisantes pour faire perdurer les acquis du projet ? Identifier si possible lesquels des partenaires techniques et financiers consultés seraient intéressés à appuyer le gouvernement en ce sens.

**Appropriation :** L'exercice efficace du leadership par les partenaires nationaux / locaux du pays dans l'intervention de développement.

- Dans quelle mesure les parties prenantes ciblées se sont-elles approprié le projet en y participant activement ?
- Dans quelle mesure et de quelles façons l'appropriation ou bien le manque d'appropriation ont-ils influencé l'efficacité et l'efficace du projet ?

#### **Partenariats stratégiques :**

- Quels sont les partenariats développés dans le cadre de la réalisation des résultats recherchés ?
- Quels sont la pertinence et l'efficace et les leviers produits par les partenariats développés ?

## **V. Méthodologie**

L'évaluation sera conduite par un consultant international et pourra recourir à toute la panoplie d'outils disponibles pour collecter et analyser les informations pertinentes pour l'étude, permettant ainsi le recoupement des informations. En particulier, elle sera basée sur :

- la revue de la documentation pertinente nationale, des Nations Unies ou des partenaires d'Haïti ;
- les rencontres et entretiens avec les acteurs concernés, les partenaires, les personnes ressources ;
- les questionnaires individuels ou de groupe ;

- les techniques participatives ou toute autre méthode de collecte de l'information pertinente ;
- l'exploitation et l'analyse des informations collectées en vue de la production du rapport.

L'évaluation devra :

- être participative dans toutes ses phases, en particulier lorsqu'il s'agira de valider ses résultats et conclusions ;
- prendre en compte les dimensions du genre et des droits de l'homme;
- se baser sur une théorie du changement (ou chaîne des résultats).

Au cours de cette mission, le consultant maintiendra un contact étroit avec le projet « Appui à la coordination de l'aide » du PNUD, tel qu'il subsiste. Ce dernier désignera un point focal mandaté qui pourra, en cas de besoin, accompagner le consultant dans ses déplacements.

## VI. Produits de l'évaluation

Les produits de l'évaluation finale de projet seront rédigés en français et doivent comprendre, au minimum :

1. **Un rapport initial d'évaluation** incluant un programme détaillé des tâches, activités et prestations. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et indiquera comment chaque question de l'évaluation trouvera une réponse à l'aide de méthodes proposées, sources de données et procédures de collecte de données. Il sera examiné par le PNUD qui proposera des orientations pour la poursuite de l'évaluation.
2. **Projet de rapport d'évaluation ou *draft* du rapport** : l'équipe d'évaluation élaborera le rapport d'évaluation selon le format. Le groupe chargé des programmes et les principales parties prenantes dans l'évaluation doivent réviser le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis.
3. **Rapport final d'évaluation** : l'équipe finalisera le rapport incluant un résumé en français ainsi que tous les documents annexés en tenant compte des commentaires et suggestions apportés par le PNUD et les partenaires du projet.
4. **Une présentation PowerPoint** résumant les principaux résultats et recommandations. Elle sera présentée au PNUD et à la réunion de restitution avec les parties prenantes clés.

## VII. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

Un consultant international sera recruté pour conduire cette évaluation. Il aura la responsabilité de la production de tous les produits attendus au point VI et sera également responsable pour l'assurance des consultations adéquates avec toutes les parties prenantes.

**Le profil du consultant international sera le suivant :**

1. Diplôme universitaire niveau Master en sciences politiques, administration publique, gestion ou tout autre domaine équivalent de préférence en sciences sociales
2. Au moins 6 ans d'expérience dans le domaine de la gestion et de la conduite des évaluations et particulièrement dans l'utilisation de méthodologie de l'évaluation des résultats
3. Expérience de travail dans les pays en développement, particulièrement dans les pays en crise (Coordination de l'aide, Fonctionnement des bailleurs de fonds, Gouvernance / Evaluation)
4. Maîtrise des techniques participatives et autres approches de collecte et d'analyse des données
5. Bonne capacité de communication orale et écrite en français
6. Haute capacité d'analyse institutionnelle

Autres compétences/qualifications du consultant :

1. Faire preuve de réactivité, d'objectivité, d'organisation et avoir une bonne méthodologie dans l'exécution du travail d'évaluation
2. Une expérience avec le système des Nations Unies, en particulier le PNUD et une bonne connaissance de son mandat serait un atout

Les dossiers des candidats devraient comprendre en plus de leur CV, un échantillon de travail, une offre financière et une proposition de la méthodologie à utiliser pour cette évaluation finale de projet.

## VIII. Ethique d'évaluation

L'évaluation sera réalisée selon les principes énoncés dans les Directives éthiques pour l'évaluation de l'UNEG (<http://uneval.org/search/index.jsp?q=ethical+guidelines>) et dans la politique d'évaluation du PNUD (<http://www.undp.org/evaluation/>). Elle doit particulièrement s'attacher à faire ressortir les principaux critères de qualité d'une évaluation, notamment l'utilité de l'information fournie, sa crédibilité, ainsi que sa pertinence et sa valeur ajoutée.

## IX. Proposition de calendrier pour l'évaluation

La durée de l'évaluation est estimée à 25 jours ouvrables (9 jours à Port-au-Prince et 17 à domicile) et sera organisée si possible au mois de janvier/février/mars 2015.

A titre indicatif, le chronogramme suivant est proposé pour la conduite de l'évaluation :

Période	Activités	Jours de travail	Responsable
<b>Semaine 1</b>	1. Revues documentaires 2. Rédaction et soumission du rapport initial d'évaluation au PNUD	05	Consultant
<b>Semaine 2</b>	3. Envoi des commentaires sur le rapport initial d'évaluation au consultant		<i>Management</i> du PNUD et Projet/Partenaires/M&E
<b>Semaine 3</b>	4. Prise en compte des observations et soumission de la version finale du rapport initial d'évaluation au PNUD	01	Consultant
<b>Semaine 3</b>	5. Arrivée du consultant à Port-au-Prince		
<b>Semaines 4 et 5</b>	6. Briefing avec le <i>management</i> du PNUD, le Projet et les parties prenantes clés 7. Rencontres avec les partenaires et bénéficiaires de l'intervention 8. Préparation d'une présentation PPT résumant les résultats et recommandations 9. Débriefing avec le gouvernement et le PNUD Haïti 10. Organisation d'une réunion de restitution avec les autres parties prenantes	09	Projet/M&E/Consultant
<b>Semaine 5</b>	11. Départ de Port-au-Prince		
<b>Semaines 6 et 7</b>	12. Rédaction et soumission de la première ébauche de rapport d'évaluation au PNUD	08	Consultant
<b>Semaine 8</b>	13. Envoi des commentaires et observations sur le rapport d'évaluation au consultant		<i>Management</i> du PNUD et Projet/Partenaires/M&E
<b>Semaine 9</b>	14. Prise en compte des observations 15. Transmission du rapport final d'évaluation et de tous les produits	03	Consultant

	de la consultance		
<b>Semaine 9 et 10</b>	16. Préparation d'une réponse de la Direction au rapport final d'évaluation 17. Prise en compte des actions et des recommandations dans le système de gestion pour l'évaluation du PNUD		<i>Management</i> du PNUD/Projet/M &E
	<b>Total</b>	<b>26</b>	

## **X. Coût de l'évaluation**

Ressources disponibles pour l'évaluation : 25 000 US\$.