République du Tchad

Nations Unies
Bureau du Coordonnateur Résident

Evaluation Finale du Cadre Stratégique Intérimaire 2012-2015

Termes de Référence

Juin 2015

Les présents Termes de Référence visent à assurer l'orientation concernant la préparation et la conduite de l'évaluation finale du Cadre Stratégique Intérimaire des Nations Unies au Tchad 2012-2015.

I. Contexte et Justification

1.1 Contexte

Le cadre stratégique intérimaire constitue un outil de renforcement de la cohérence des interventions des Nations Unies dans les contextes particuliers (crises ou post crises). Tout comme le plan cadre des Nations Unies d'assistance au Développement (UNDAF), il est conçu pour renforcer la coordination et la synergie des activités opérationnelles de développement des Nations Unies et leur alignement sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) et les priorités des pays bénéficiaires.

Le Cadre stratégique Intérimaire a été conçu en 2012 pour une durée de deux (2) ans et visait à apporter une réponse coordonnée du SNU à la mise en œuvre du Plan National de Développement sur lequel il est aligné. Il a été étendu pour couvrir la période 2014-2015 au cours de laquelle la réalisation des effets suivants est attendue : i) les populations, en particulier, les jeunes et les femmes accèdent de façon équitable et utilisent les services sociaux de base et s'impliquent dans la gestion desdits services ; ii) les populations ont un accès équitable et utilisent les services efficaces pour la prévention, les soins et le traitement du VIH/sida; iii) les capitaux (social, financier, produit naturel) des populations sont renforcés de manière durable dans les zones ciblées; iv) des autorités nationales légitimes mobilisent et allouent des ressources suffisantes pour la satisfaction des besoins et droits fondamentaux des populations (sécurité, justice, santé, éducation, eau/assainissement, nutrition, VIH/sida, etc.) ; iv) l'Etat, les organisations de la société civile et les populations respectent et appliquent les droits humains et les principes de l'égalité de sexe ; v) les autorités nationales en collaboration avec les autres acteurs et en conformité avec les priorités nationales, planifient, coordonnent, suivent et évaluent de manière efficace et efficiente, leurs appuis aux programmes nationaux et régionaux ainsi que l'Aide extérieure ; vi) les autorités et les institutions à l'échelon national et local, et les communautés mettent en place des mécanismes efficaces de prévention, d'anticipation, de protection et de réponse aux catastrophes naturelles, conflits et autres chocs.

Le processus de formulation du cadre stratégique intérimaire a répondu à un besoin de disposer d'une réponse harmonisée aux défis du développement du Tchad rappelés dans le PND 2013-2015, que sont : i) la préservation de la sécurité intérieure; ii) l'instabilité de la croissance économique qui reste tributaire des aléas climatiques et des ressources tirées du pétrole; iii) la croissance démographique de plus de 3,5%, largement supérieure à la croissance économique; iv) la sécurité alimentaire; et v) l'état nutritionnel de la population.

Cette réponse harmonisée, largement inspirée du système de planification et des priorités nationales demeure l'une des idées forces de la réforme des Nations Unies et s'est concrétisée par la participation active des agences et leur implication effective au processus de formulation du PND. Le cadre stratégique a été initialement bâti sur les cadres de coopération des agences et enrichi des orientations de la stratégie intégrée pour le Sahel.

1.2. Justification

Le cadre stratégique intérimaire 2012-2013, étendu à 2014-2015, a été formulé et exécuté dans un contexte particulier pour le SNU. En effet, le cadre stratégique a été conçu, à la fin de l'UNDAF 2006-2011 et à une période charnière durant laquelle le gouvernement du Tchad ne disposait pas de cadre de de développement; la SNRP II 2008-2011, ayant pris fin et le PND 2013-2015 étant en cours de formulation. En outre, le cadre stratégique a été conçu sur la base des cadres de coopération des agences existants dans une logique de planification « inversée ». Le processus d'extension a toutefois permis un

réalignement sur le PND 2013-2015. Aussi, l'Equipe de Pays s'est affranchie de la conduite d'un bilan commun de pays, et s'est appropriée l'exercice de bilan diagnostic pour le PND duquel, elle est l'un des principaux acteurs.

En outre, durant la mise en œuvre de ce cadre, d'importantes problématiques ont émergé, commandant aux Nations Unies d'adapter leurs stratégies et mécanismes d'intervention au contexte prévalant :

- Les défis sécuritaires : le Tchad est aujourd'hui confronté à un environnement externe rugueux notamment en Libye, en RCA, au Soudan du Sud et au Nigéria où il est quasiment en guerre contre la secte Boko Haram ; et s'est engagé dans la lutte contre le terrorisme au Mali ;
- Les crises alimentaires et nutritionnelles exacerbées par l'afflux massif de réfugiés et de retournés ;
- Les caractères endémiques des épidémies ;
- Le rythme lent dans l'atteinte des OMD et l'émergence d'un nouvel agenda de développement, les Objectifs de Développement Durables issus des consultations post-2015 ;
- La persistance des défis inhérents à la mise en œuvre du cadre stratégique intérimaire ;
- Enfin, la prise en compte des initiatives internationales et régionales de développement: Initiatives SUN et REACH, le programme AGIR, la SINUS d'ores et déjà internalisée ; etc.

En outre, l'Equipe de Pays entreprend la formulation du plan cadre des Nations Unies d'Assistance au Développement (UNDAF 2017-2020). Aussi, la présente évaluation devra permettre d'alimenter le processus d'analyse et de compréhension de la situation de développement.

Enfin, l'Equipe de Pays note que le processus de formulation du CSI a obéit à des impératifs d'urgence et de fait, entend orienter la présente évaluation vers la mesure des résultats obtenus.

II. Objectifs

2.1. Objectif Général

L'évaluation finale du programme est de nature compréhensive et vise un double objectif. Il s'agira, d'une part, de mesurer les résultats de développement obtenus et d'autre part de générer un volume conséquent de connaissances en lien avec les quatre axes stratégiques du CSI. L'évaluation analysera aussi l'évolution de l'environnement institutionnel, les approches transversales de portée stratégique (genre, droits humains et équité, renforcement des capacités, développement durable, gestion axée sur les résultats, changements climatiques et réduction des catastrophes) et leur prise en compte dans le CSI.

2.2. Objectifs Spécifiques

Les objectifs spécifiques assignés à cette évaluation sont relatifs essentiellement à l'efficacité, l'efficience, l'appropriation et la durabilité. En effet, nonobstant les critères prescrits en matière d'évaluation, l'Equipe de Pays n'attend pas s'appesantir sur les aspects de pertinence et de participation pour lesquels, elle a déjà tiré toutes les leçons qui s'imposent et entend consacrer cette étude à l'atteinte des objectifs ci-dessus. De façon spécifique, les objectifs visés sont :

- Mesurer les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés dans le cadre stratégique intérimaire (pertinence des résultats du CSI ; adéquation des interventions du SNU avec les priorités nationales, sous régionales et l'agenda international ; réalisations (efficacité et efficience) ; difficultés rencontrées) ;
- Tirer les leçons de la mise en œuvre et capitaliser les meilleures pratiques ;
- Analyser la mobilisation des ressources et le partenariat dans la mise en œuvre et principalement les initiatives ;
- Analyser les mécanismes de et programmes conjoints mis en œuvre (pertinence, conformité aux directives du siège, résultats obtenus, contraintes et difficultés) ;
- Analyser les mécanismes et la stratégie de communication autour du CSI (actions réalisées, difficultés et contraintes) ;
- Analyser les mécanismes de coordination internes mis en place (forces, faiblesses) et leur alignement et ou interaction avec les mécanismes nationaux ;
- Identifier les enjeux, opportunités et contraintes, pour l'extension du cadre pour l'année 2016 ;
- Déterminer dans quelle mesure le CSI a renforcé la cohérence des interventions des agences du SNU et contribuer à la mise en œuvre de la réforme des Nations Unies ;
- Examiner dans quelle mesure le CSI a pris en compte les priorités globales et régionales en matière de développement.

III. Résultats Attendus

Le (s) consultant (s) est chargé de soumettre les livrables suivants au groupe mandaté par l'Equipe de Pays qui constitue le groupe de référence pour cette évaluation :

- Un Rapport initial (dans les 7 jours après que l'équipe d'évaluation ait reçu l'ensemble de la documentation). 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 CSI. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le(s) consultant(s) et les responsables de l'évaluation s'entendront.

- Projet de rapport final (dans les 7 jours suivant l'achèvement de la visite de terrain). Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final et aura une longueur maximale de 30 pages

- Rapport final d'évaluation dans les 10 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté. Le rapport final aura une longueur maximale de 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du CSI, 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.

IV. Méthodologie : structures de gestion et du suivi du processus

L'évaluation finale confiée à une équipe de consultants sera intégrée dans un processus participatif placé sous le leadership conjoint du SNU et du gouvernement à travers le Ministère du plan et de la coopération internationale à travers la mise en place d'un comité de pilotage conjoint SNU-

Gouvernement. Il est composé des membres du PMT, de la Cellule Nations Unies (MPCI), des cellules PAM et UNICEF. Le secrétariat du comité est assuré par le bureau du Coordonnateur Résident. Ce comité aura la responsabilité de gérer le processus et de s'assurer du respect du chronogramme, de l'atteinte des objectifs assignés, de la restitution des résultats et de la validation du rapport.

La méthodologie de travail repose sur les étapes définies ci-après.

1. **Mise en place du comité technique conjoint :** le comité technique conjoint sera mis en place sous le leadership du MPCI et de l'Equipe de Pays. Le comité technique procédera à :

    - L'adoption des présents TDR y compris du chronogramme intégré et des règles de travail ;
    - Lancement des travaux;
    - L'approbation des différents rapports d'étape avant soumission pour restitution et validation ;
    - La contractualisation de l'équipe de consultants.

2. **Atelier de lancement et dôorientation de lôévaluation finale**

L'atelier de lancement et d'orientation de l'évaluation est un atelier technique qui devra concerner toutes les parties prenantes au processus. Cet atelier, d'une demi-journée, permettra de procéder à :

- La présentation de l'exercice (objectifs, résultats attendus, modalités pratiques, etc.) ;
- La présentation du cadre stratégique intérimaire par composantes ;
- La présentation de la méthodologie de l'évaluation ;
- Les discussions liminaires avec les ministères, OSC, PTF, ONG internationales partenaires dans les groupes de résultats.

3. **Evaluation du Cadre stratégique Intérimaire et appréciation des avancées dans la mise en î uvre de la réforme des Nations Unies**

Sur la base de la méthodologie présentée par l'équipe de consultants, dix (10) jours ouvrés leur sera accordé pour conduire les travaux de collecte et d'analyse des données au Tchad.

4. **Atelier de restitution**

Un atelier de restitution sera organisé afin de partager les premiers résultats et requérir le feed-back de toutes les parties prenantes. Cet atelier devra être l'occasion de finaliser le rapport d'évaluation. L'atelier regroupera l'ensemble des parties prenantes, à savoir le SNU, le Gouvernement, les PTF, la société civile et les organisations internationales.

Cet exercice sera conclu par la tenue d'une réunion de haut niveau entre les Représentants des agences sous l'égide du Coordonnateur Résident et les Ministres sectoriels pour convenir de l'appui concerté du SNU au développement du Tchad pour la période restant à courir.

V. PRINCIPES DõÉTHIQUE ET PRÉMISSES DE LõÉVALUATION

Les standards suivants du Groupe d'Evaluation des Nations Unies (UNEG) devraient être pris en compte lors de la rédaction de tout rapport d'évaluation:

1. **Le Rapport Final dôévaluation doit présenter une articulation logique** et établir sur la base des faits, des constatations, des conclusions, des enseignements et des recommandations. Il doit être exempt de toute information qui ne cadre pas avec l'analyse d'ensemble. Il doit veiller à ne présenter que des données accessibles et compréhensibles. (S-3.16).
2. **Un lecteur devrait être en mesure de comprendre:** l'objet de l'évaluation; ce qui a été évalué; comment l'évaluation a été conçue et réalisée; quels éléments de preuve y sont apparus.
3. Dans tous les cas, les évaluateurs devraient s'efforcer de **présenter les résultats aussi simplement et clairement que possible** afin que les clients et autres partenaire puissent aisément comprendre le processus d'évaluation et ses résultats (S-3.16).
4. **Le niveau de participations des intervenants dans le processus dôévaluation** devrait être décrit, y compris la justification du choix de ce niveau particulier. (S-4.10)
5. **Le résumé exécutif devrait être « indépendant »,** fournissant un résumé des éléments essentiels de l'évaluation. Le niveau d'information devrait fournir au lecteur profane une claire compréhension des résultats et des recommandations, tout comme les leçons apprises de cette évaluation. (Voir un aperçu dans l'annexe 2 pour plus de détails). (S-4.2)
6. **Le cadre stratégique évalué devrait être clairement décrit** (de la façon la plus concise possible, tout en s'assurant que toutes les informations pertinentes soient fournies). Le but, le modèle logique, la chaine des résultats escomptés et l'impact attendu, la stratégie de mise en œuvre et les hypothèses clefs devront tous être mentionnés. D'autres éléments additionnels importants inclus sont : L'importance, la portée et l'envergure du programme conjoint; une description des destinataires/ bénéficiaires et les parties prenantes; et les données budgétaires. (S-4.3)
7. **Le rôle et lôapport des entités des Nations Unies et autres parties prenantes** doivent être décrits clairement. (Le rapport doit indiquer qui est impliqué, leur rôle, les contributions, la participation, le leadership). (S-4.4)
8. **En présentant les constatations de lôévaluation, il faut sôefforcer, dans la mesure du possible, de mesurer les apports et les produits, les réalisations/incidences (ou expliquer convenablement pourquoi cela nôa pas été obtenu).** Le rapport doit établir une distinction logique dans les **constatations en montrant la progression de la mise en î uvre jusquôaux résultats en tentant de mesurer** (utilisez des points de référence si disponibles), d'analyser la chaîne des résultats ou en expliquant pourquoi une telle analyse des résultats (y compris de ceux qui n'ont pas nécessairement été prévus) n'a pas été fournie. Les constatations concernant les apports des activités ou les résultats du processus ne sont pas à confondre avec les produits et les réalisations. (S-4.12)
9. De plus, les rapports ne devraient pas **séparer les constatations en fonction des données recueillies.** (S-4.12).
10. **Il est nécessaire que les conclusions se fondent sur des constatations** compatibles avec les données recueillies et les méthodes utilisées. Elles doivent donner une idée de l'identification et/ou des solutions pouvant être apportées aux problèmes ou aux questions importantes. (S-4.15)
11. **Les recommandations devraient trouver à se fonder sur les fait et lôanalyse**, être pertinentes et réalistes et indiquer clairement les priorités à retenir. (S-4.16)
12. **Les leçons, lorsquôelles sont tirées, devraient pouvoir être généralisées au-delà du sujet à évaluer** et indiquer comment elles pourraient s'appliquer. (S-4.17)

VI. Chronogramme

Les travaux démarreront à compter de juin 2015.

	ACTIONS	Période Indicative (benchmark)	Responsables
1	Finalisation/Partage des TDR	10 juin 2015	GSE/PMT
2	Recrutement Equipe de Consultants	14 juin 2015	GSE/PMT/MPCI
3	Atelier de lancement des travaux de l'Evaluation	25-30 juin 2015	PMT/UNCT
4	Collecte et Analyse des données	1-10 juillet 2015	Agences
5	Restitution Résultats (Atelier Plénière)	14 juillet 2015	UNCT/Agences
6	Finalisation Rapport Evaluation,	25 juillet 2015	Consultants
7	Réunion SNU-Gouvernement	30 septembre 2015	RC/UNCT