Evaluation du Programme de Développement des Fournisseurs mis en œuvre par le PNUD Haïti durant la période 2013- 2018[1]

Termes de référence

31 août 2018

[1] Projets : Appui au retour aux quartiers 16/6 (No. 79750) et Emplois Inclusifs (No. 69083)

1. INTRODUCTION

Le Bureau de Pays du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) procède à une « évaluation du Programme de Développement des Fournisseurs mis en œuvre par le PNUD Haïti. Cette évaluation fait partie du plan d'Evaluation du Bureau pour le Programme de Pays 2017-2021. L'évaluation devrait s'étendre sur 90 jours maximum et est planifiée pour la période septembre – novembre.

2. HISTORIQUE ET CONTEXTE

Suite au séisme dévastateur du 12 janvier 2010 qui a frappé Haïti, l'économie haïtienne, déjà très fragile, s'est affaiblie ultérieurement, la pauvreté s'est accrue davantage et cela a aggravé les conditions de vie déjà précaires des couches défavorisées. Dans ce contexte, l'intervention du PNUD Haïti, en appui au gouvernement national, s'est déroulée à deux niveaux, physique et économique.

La récupération physique comme réponse à l'urgence causée par le tremblement de terre a été réalisée par la mise en œuvre, de 2011 à 2013, du projet No. 79750 – Appui au retour aux Quartiers 16/6 (16 quartiers/6 camps), dont le but était la réhabilitation des quartiers détruits par le séisme. La vision du projet 16/6 était de responsabiliser le gouvernement, les autorités et les acteurs locaux afin d'assurer la durabilité des interventions.

De sorte que cette vision devienne réalité et qu'une récupération économique soit également conçue, le projet s'est doté d'une stratégie de renforcement des activités économiques et des capacités des acteurs à travers la composante Activités Génératrices de Revenus (AGR). Les AGR venaient donc en appui au développement économique local, à travers une approche aussi bien « top down », d'appui au gouvernement, que « bottom-up », visant l'inclusion économique des habitants les plus vulnérables, provenant des quartiers les plus touchés par le séisme.

En fait, la question essentielle de la soutenabilité du projet 16/6 a porté à l'élaboration d'une stratégie économique à long terme au niveau des interventions dans les quartiers. L'objectif général du volet Activités génératrices de revenus dans le cadre du projet 16/6 consistait donc à assurer une meilleure condition de vie aux familles vulnérables affectées par le séisme du 12 janvier 2010, d'une part en facilitant et en renforçant les AGR dans les communautés, d'autre part en permettant une parfaite implication de tous les acteurs locaux dans les différentes interventions du projet dans les communautés sur une base durable (projet Ann Alé[2] et LIDE[3]). L'une des quatre composantes[4] des Activités génératrices de revenus dans le cadre du 16/6 était le Programme de Développement des Fournisseurs (PDF). [5]

Dans le but de consolider les actions entreprises par le projet 16/6 et de créer des opportunités économiques en accompagnement de la reconstruction des zones affectées par le séisme, en 2013, le

[2] Systématisation du projet LIDE, PNUD, 2017.
[3] Evaluation du projet Ann Alé, PNUD, 2016.
[4] Les composantes des AGR étaient organisées comme suit : (i) Autonomisation économique des femmes (projet KOREA) ; (ii) Programme de Développement des Fournisseurs ; (iii) projet Ann Alé ; (iv) création d'emplois à travers les investissements dans les quartiers.
[5] De l'urgence au Développement, Activités Génératrices de Revenu, PNUD, 2016.

projet No. 69083 – Création d'emplois inclusifs[6] est lancé. Ce dernier repose sur une stratégie de création d'emplois comme partie intégrante du développement local et mise sur la redynamisation de l'économie haïtienne, tout en valorisant les chaînes de valeur à travers le Programme de Développement des Fournisseurs.

Le PDF est en train d'être implémenté avec succès en Amérique Latine (au Mexique depuis 18 ans, au Salvador depuis 10 ans et en Colombie depuis 7 ans) et en Afrique. L'objectif principal de ce programme est l'optimisation des relations d'approvisionnement entre grandes, moyennes et petites entreprises coexistant dans les chaînes productives, afin d'en renforcer la compétitivité.

Le Programme de Développement des Fournisseurs n'est pas un projet en soi, mais une véritable méthodologie de marchés inclusifs qui, en tant que telle, vise à inclure tous les acteurs économiques, même ceux les plus marginalisés, sans exception ou discrimination, « *à la fois du côté de la demande en tant que clients et consommateurs, et du côté de l'offre en tant qu'employés, producteurs et propriétaires d'entreprises* »[7]. De plus, la valeur ajoutée de la méthodologie des fournisseurs se concrétise dans sa volonté d'être transférée aux gouvernements locaux des pays où elle est implémentée, dans le but de devenir une véritable politique publique. En effet, l'intervention du PDF rentre dans le cadre de l'objectif no.8 des Objectifs de Développement Durable établis par l'Agenda 2030 et s'intègre aux stratégies et priorités du gouvernement et du PNUD dans la lutte contre les inégalités qui nuisent gravement à la cohésion économique et sociale, sans laquelle il s'avère difficile de progresser et même d'assurer la sécurité des biens et des personnes.

Dans le contexte haïtien, le PDF rentre dans le cadre des Activités Génératrices de Revenus du projet 16/6 mais se propose d'aller plus loin que les actions entreprises dans les quartiers d'intervention du projet, visant à créer un lien durable entre urgence et développement. Ce pont s'avère extrêmement difficile à bâtir dans un pays comme Haïti, régulièrement sujet aux catastrophes naturelles, où les monopoles et le secteur informel dominent sa structure économique. On estime, en fait, que 90% de la population active des secteurs du commerce et de l'industrie sont dans le secteur informel. Le manque de connaissances techniques, d'organisation et de capacités de gestion des entreprises, associé à un accès limité à la technologie, aux finances et aux marchés entraînent des restrictions importantes en matière de compétitivité et de productivité. Par conséquent, la plupart des biens et des services de qualité nécessaires à la productivité des entreprises leaders sont importés et il existe une rupture claire des liens entre celles-ci et les micros et petites entreprises non compétitives.

L'approche adoptée par le PNUD Haïti pour mener à bien le PDF s'est basé sur l'expérience internationale. Celle-ci montre que la mise en œuvre de systèmes de développement des fournisseurs dans les chaînes de valeur caractérisées par la relation entre les entreprises leader (grandes et moyennes entreprises) et les MPME, est l'un des moyens les plus efficaces pour réaliser l'intégration de ces MPME dans l'économie mondiale. Cela permet, en fait, de créer des liens d'affaires et des dynamiques productives améliorées, afin d'assurer une pénétration appropriée des entreprises dans les marchés.

Cette approche intégrée du PDF a également jeté les bases pour agir à un niveau plus macro-économique, en faisant un lien entre la production et l'exportation, d'où la conception des plateformes digitales Haïti Servi Providers (HSP) et le Catalogue des Produits Exportables (CPE). Ces dernières, mises

[6] Le projet Emplois Inclusifs est encore actif à date au sein de l'Unité de Réduction de la Pauvreté du PNUD Haïti. Sa clôture est prévue pour décembre 2018.

[7] Développement des marchés inclusifs, Manuel, PNUD, 2010.

en œuvre de concert avec le Centre de Facilitation des investissements (CFI) et la Chambre de Commerce et de l'Industrie d'Haïti, ont permis de créer la première base de données des fournisseurs certifiés en Haïti d'une part et une vitrine de produits à fort potentiel d'exportation d'autre part. [8]

Dans ce contexte, la méthodologie du Programme de Développement des Fournisseurs a été transférée et adaptée au contexte socio-économique haïtien en 2013 (adaptation des outils d'analyse et de gestion préexistants, transfert des connaissances aux consultants nationaux, etc.), en partenariat avec le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) et avec la Chambre de Commerce et de l'Industrie d'Haïti (CCIH), en vue d'appuyer le gouvernement haïtien dans sa politique de développement des Petites et Moyennes Entreprises[9]. Par ailleurs, en adaptant le PDF en Haïti pour le renforcement des relations d'approvisionnement verticales (Leader – Fournisseur), l'équipe s'est rendue compte qu'une autre méthodologie, dont le nom est « Growing With My Business » était également approprié au pays et fortement préférée pour certaines chaînes de valeur (ex. chaîne du miel dans le Nord), concernant le renforcement des relations de façon horizontale (Coopératives – Associations). Cette dernière méthodologie a été donc incorporée au transfert des connaissances de l'équipe internationale provenant d'Amérique Latine au PNUD Haïti.

Le PDF en Haïti a été mis en œuvre de 2013 à 2018, dans le département de l'Ouest (PAP) et du Nord (Cap Haïtien), par des équipes de gestion qui ont changé souvent au fil du temps à cause de la faible permanence et de la rotation fréquente des ressources humaines impliquées dans le projet. Les activités au sein des chaînes de valeur appuyées par le Programme ont pris fin en août 2018. L'équipe de gestion PDF est habituellement composée par un Coordonnateur de projet, un Assistant coordonnateur, un Informaticien, une Assistante Administrative et un Chauffeur et travaille sous la supervision du Chef de l'Unité de Réduction de la Pauvreté. Sur la période 2013-2018 le Programme a pu bénéficier d'une enveloppe globale d'environ 895.000 USD, financée par le PNUD.

Description du projet

La Mission du PDF est de contribuer à l'accroissement de la compétitivité et à la création d'emplois décents en Haïti à travers le renforcement des chaînes de valeur de secteurs économiques stratégiques, sur la base de l'application d'une méthodologie performante de développement.

Objectifs spécifiques

- Renforcer l'articulation des chaînes de valeur, de sorte que les entreprises demandeuses de biens et/ou services puissent intégrer les micros, petites et moyennes entreprises dans une relation stratégique qui permet de les développer comme leurs fournisseurs.
- Accroître l'économie haïtienne, en renforçant les capacités compétitives des différents secteurs l'amélioration au niveau du fonctionnement des chaînes de valeur, de sorte que les entreprises leader puissent intégrer les micros, petites et moyennes entreprises d'une relation stratégique qui leur permet de développer comme des entreprises fournisseuses.
- Stimuler le développement des marchés inclusifs par le biais d'une intégration structurée des PME dans des chaînes productives permettant de garantir non seulement l'amélioration continue de la qualité et de la productivité de l´entreprise, mais aussi d'intégrer les marchés,

[8] Pour plus d'information accéder aux plateformes en ligne de HSP et du CPE aux adresses suivantes : http://beta.haitiserviceproviders.com ; http://exporthaiti.miscelaneo.net.

[9] Politique et stratégie d'appui aux micros, petites et moyennes entreprises en Haïti, PNUD, 2014.

générant des opportunités de croissance tant au niveau des entreprises qu'au niveau du personnel.

- Aligner tout au long de la chaîne, les objectifs et requêtes stratégiques des entreprises Leader, en faisant la promotion de l´entreprenariat, des meilleures pratiques de gestion, d'opération et de communication avec leurs fournisseurs.
- Promouvoir dans les entreprises l'incorporation des technologies récentes, le travail en équipe, l'intégration entrepreneuriale et les pratiques associatives qui favorisent leur développement et leur donnent une viabilité à long terme

3. OBJET DE L'ÉVALUATION

Dans le cadre de la fermeture du projet Emplois Inclusifs de l'Unité de Réduction de la Pauvreté auquel le PDF est attaché, le Bureau de Pays souhaite mener cette évaluation afin d'évaluer la performance globale du Programme de Développement des Fournisseurs en Haïti pour ensuite prendre une décision sur la continuation ou l'arrêt de celui-ci. Il s'agira de montrer dans quelle mesure le PDF a contribué, depuis sa mise en œuvre, aux initiatives de développement du secteur productif et des chaînes de valeur haïtiennes, dans le but d'encourager une croissance économique inclusive.
L'évaluation va porter principalement sur l'efficacité de l'activité du PDF en termes d'approche de la méthodologie à l'égard des bénéficiaires, de renforcement des capacités institutionnelles et d'appui aux micros, petites et moyennes entreprises.
Les conclusions dérivant de cette évaluation identifieront les meilleures pratiques, les leçons apprises, les cas et les facteurs de succès, les défis et les difficultés rencontrés, ainsi que les améliorations nécessaires qui pourraient être utiles à une possible mise à l'échelle des activités et/ou réplication de la méthodologie. Cela établira si un Programme comme celui de Développement des Fournisseurs s'adapte à la réalité haïtienne et est en mesure d'avoir un impact positif et durable sur un pays comme Haïti.

4. PORTÉE DE L'ÉVALUATION ET OBJECTIFS

Conformément aux principes d'évaluation du PNUD, l'évaluation doit tenir compte de la manière dont l'intervention visait à renforcer la création d'emplois inclusifs, incluant tous les acteurs économiques sans distinction ou discrimination, par le soutien des chaînes de production, le renforcement des relations entre les entreprises et l'amélioration de la compétitivité des réseaux de fournisseurs. L'évaluation portera donc sur l'efficacité de l'exécution du PDF à Port-au-Prince et de GWMB dans le département du Nord ; elle montrera également les enseignements tirés desquels partir pour prouver la durabilité et la soutenabilité du Programme dans son adaptation à un pays comme Haïti.
Cette évaluation comporte les objectifs spécifiques suivants :

- Evaluer intégralement le PDF en Haïti par rapport aux résultats attendus et aux résultats atteints (les deux méthodologies : PDF et GWMB)
- Etudier la faisabilité, la viabilité, la rentabilité économique et financière du programme et de ses méthodologies dans un pays comme Haïti, tout en prenant en compte son but ultime qui sera son institutionnalisation
- Identifier les potentielles entreprises et chaînes cibles haïtiennes pouvant bénéficier des méthodologies et concevoir un plan de promotion pour diffuser le programme au niveau national

Critères d'évaluation :

Lors de l'évaluation du projet, l'exercice tiendra compte des aspects suivants :

Pertinence

Ce critère s'applique à la conceptualisation et à la conception du projet. Il évalue le degré de conformité d'une initiative de développement et de ses produits ou effets escomptés aux politiques et priorités nationales et locales et aux besoins des bénéficiaires visés. La pertinence tient également compte de la mesure dans laquelle l'initiative en question répond au plan institutionnel du PNUD et aux priorités de développement humain en matière d'autonomisation et d'égalité des genres. Qui plus est, la pertinence concerne la concordance entre la perception de ce qui est nécessaire selon les planificateurs de l'initiative et la réalité de ce qui est nécessaire du point de vue des bénéficiaires cibles. Ce critère englobe également la notion de réactivité, c'est-à-dire la capacité de réponse adéquate du PNUD aux priorités et aux besoins évolutifs et émergents en matière de développement. Un autre aspect important consiste à déterminer si les défis auxquels le projet était censé apporter des réponses étaient clairement définis, si ses objectifs étaient réalisables et si la relation entre les objectifs, les produits, les activités et les apports liés au projet était manifeste, logique et proportionnée compte tenu du contexte, des ressources disponibles et des délais fixés.

Efficacité

Ce critère mesure le degré de réalisation des résultats escomptés (produits ou effets) de l'initiative ou l'importance des avancées enregistrées au titre de la réalisation des produits et des effets souhaités. Un autre aspect à prendre en compte au titre de ce critère est la mise en œuvre et la performance opérationnelle du projet, une attention spéciale devant être accordée aux apports des donateurs en termes de qualité, de quantité et de respect des délais impartis ainsi qu'à l'incidence de ces facteurs sur le calendrier d'exécution du plan de travail et sur les modalités de gestion globale du projet.

Efficience

Ce critère mesure la manière dont les ressources ou les apports (tels que les fonds, les compétences et les délais impartis) sont convertis en résultats de façon rentable. Une initiative est efficiente lorsqu'elle utilise les ressources de manière appropriée et économiquement viable pour générer les produits souhaités. L'efficience est importante pour s'assurer que les ressources disponibles ont été utilisées à bon escient et mettre en évidence des usages plus efficaces de ces mêmes ressources. Certains aspects doivent être pris en considération à cet égard : *(i)* le rapport qualité-prix de certaines dépenses considérables envisagé selon une perspective comparative en tenant compte du contexte, des résultats escomptés et des options disponibles ; *(ii)* la qualité de la mise en œuvre et son exécution dans les délais impartis ainsi que la réactivité du projet compte tenu des objectifs, des produits, des activités et des risques ; *(iii) le* rôle de l'assistance internationale, notamment en termes de financement, de communication stratégique et de coordination générale.

Durabilité

Ce critère évalue dans quelle mesure les avantages liés à l'initiative perdurent après l'arrêt de l'aide externe au développement. L'évaluation de la durabilité exige d'appréhender la présence de conditions sociales, économiques, politiques, institutionnelles et autres favorables et d'effectuer, sur la base de cette évaluation, des projections sur les capacités nationales à maintenir, gérer et garantir les résultats du développement à l'avenir.

Impact

L'impact en tant que critère d'évaluation ne sera pas utilisé dans cette évaluation. Les résultats de l'impact - décrivant les changements dans la vie des personnes et les conditions de développement - sont

considérés comme hors de la portée de cette évaluation. Les résultats au niveau de l'impact devraient tenir compte de la vaste gamme de facteurs qui ont pu influencer le développement dans ce domaine et ne seraient ni réalisables ni rentables pour discerner la contribution du projet et du PNUD à ce changement.

L'évaluation doit permettre d'attribuer à chacun de ces critères une cote de performance définie de la manière suivante :

Pour évaluer la pertinence :

- Pertinent (P) **(2)**
- Non pertinent (NP**) (1)**

Pour évaluer l'Efficacité :

- Hautement satisfaisant (HS) **(6)** : le projet n'a pas présenté de lacune dans la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience.
- Satisfaisant (S) **(5)** : le projet n'a présenté quelques lacunes mineures.
- Modérément satisfaisant (MS) **(4)** : le projet a présenté des lacunes modérées.
- Modérément insatisfaisant (MI) **(3)** : le projet a présenté des lacunes importantes.
- Insatisfaisant (I) **(2)** : le projet a présenté des lacunes majeures dans la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience.
- Hautement insatisfaisant (HI) **(1)** : le projet a présenté de graves lacunes.

Pour évaluer l'Efficience :

- Hautement satisfaisant (HS) **(6)** : le projet n'a pas présenté de lacune dans la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience.
- Satisfaisant (S) **(5)** : le projet n'a présenté quelques lacunes mineures.
- Modérément satisfaisant (MS) **(4)** : le projet a présenté des lacunes modérées.
- Modérément insatisfaisant (MI) **(3)** : le projet a présenté des lacunes importantes.
- Insatisfaisant (I) **(2)** : le projet a présenté des lacunes majeures dans la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience.
- Hautement insatisfaisant (HI) **(1)** : le projet a présenté de graves lacunes.

Pour évaluer la Durabilité :

- Probable (P) **(4)** : risques négligeables en matière de durabilité
- Modérément probable (MP) **(3)** : risques modérés en matière de durabilité
- Modérément improbable (MI) **(2)** : risques significatifs en matière de durabilité
- Improbable (I) **(1)** : risques graves en matière de durabilité

De plus, les évaluations du PNUD doivent aborder la manière dont l'intervention a cherché à renforcer l'approche basée sur les droits et l'intégration de la dimension genre.

5. QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Les questions ci-dessous sont présentées selon les critères d'évaluation requis par le PNUD :

En évaluant la **pertinence,** l'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure le PDF est-il conforme au mandat du PNUD, aux priorités nationales et aux besoins prioritaires des bénéficiaires (hommes et femmes) ciblés ?
- Dans quelle mesure la méthode d'exécution choisie par l'équipe PDF est-elle adaptée au contexte de croissance inclusive ?
- Dans quelle mesure la méthodologie des fournisseurs a été transféré et adapté au contexte haïtien ?

En évaluant **l'efficacité,** l'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les résultats escomptés du PDF ont-ils été atteints ou des progrès ont-ils été accomplis en vue de la réalisation des effets souhaités ?
- Dans quelle mesure les résultats obtenus ont-ils bénéficié aux entreprises ciblées ?
- Comment les produits correspondants fournis par le PNUD ont-ils impacté les effets et de quelle manière ne se sont-ils pas révélés efficaces ?
- Dans quelle mesure le PDF a-t-il été conceptualisé, planifié et implémenté pour renforcer la compétitivité des programmes de développement des fournisseurs, en matière de création d'emplois et de revenus des entrepreneurs haïtiens ?
- Dans quelle mesure le programme a contribué à l'autonomisation des femmes ?

En évaluant **l'efficience,** l'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure les ressources ont-elles été stratégiquement allouées afin d'atteindre les résultats du programme ?
- Dans quelle mesure les produits (outputs) du programme ont-ils résulté de l'utilisation économique des ressources ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il impliqué les acteurs nationaux dans la planification et la mise en œuvre du projet ?
- Comment le PNUD a-t-il encouragé l'égalité des sexes et les droits de l'homme dans la fourniture de produits ?

En évaluant la **durabilité,** l'équipe d'évaluation tentera de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les mesures qui ont été prises pour assurer la durabilité du projet ?
- Dans quelles mesures les partenaires nationaux sont-ils engagés à assurer la pérennité du programme une fois que la méthodologie sera transférée et institutionnalisée ?
- Dans quelle mesure le programme a contribué au transfert des connaissance, au renforcement des capacités et à l'appropriation locale des contreparties nationales ?

Les questions soumises dans le cadre de l'évaluation doivent être convenues entre les utilisateurs et les autres parties prenantes, et acceptées ou affinées en consultation avec l'équipe d'évaluation.

6. MÉTHODOLOGIE

Sur la base des lignes directrices du PNUD en matière d'évaluation, et en consultation avec le Bureau de pays du PNUD en Haïti, l'équipe d'évaluation devrait élaborer une méthodologie appropriée pour que l'exercice puisse atteindre ses buts et objectifs et répondre aux questions soumises dans le cadre de l'évaluation. L'évaluation doit être inclusive et participative, impliquant toutes les parties prenantes dans

l'analyse. Elle tiendra compte du contexte social, politique et économique qui affecte la performance globale des résultats obtenus.

L'évaluation devrait adopter une approche de la « théorie du changement » (TOC) pour déterminer les liens de causalité entre les interventions que le PNUD a appuyées et les progrès réalisés dans la réalisation des résultats escomptés aux niveaux national et local. Les évaluateurs élaboreront un modèle logique de la manière dont les interventions du PNUD devraient entraîner les changements attendus.

Les preuves obtenues et utilisées pour évaluer les résultats de l'appui du PNUD devraient être tirées de diverses sources, notamment des données vérifiables sur la réalisation des indicateurs, des rapports existants, des évaluations et des documents techniques, des entretiens avec les parties prenantes, des groupes de discussion, des visites de terrain.

L'évaluation devrait prendre en compte des approches qualitatives et quantitatives et utilisera donc diverses méthodes pour la collecte et l'analyse des données. Les approches suivantes pourraient être prises en compte :

- Un examen approfondi des documents pertinents, y compris les différents rapports produits au titre du projet.
- Des entretiens avec personnes clés au sein de la direction de l'Institution Partenaire, de l'équipe dirigeante et du personnel de programme du Bureau de pays du PNUD en Haïti.
- Des séances d'information et de briefing avec des représentants du Partenaire de mise en œuvre et du PNUD, ainsi qu'avec les bailleurs de fonds et parties prenantes, si l'équipe dirigeante du PNUD en indique le besoin.
- Des entretiens et discussions de groupe (focus groupe) avec des partenaires et des parties prenantes.
- Des visites sur le terrain dans des zones sélectionnées.
- Des questionnaires et techniques participatives pour la collecte et l'analyse de données.
- Des réunions de consultation et de débriefing

Des informations supplémentaires peuvent être fournies dans les annexes.

7. PRODUITS DE L'ÉVALUATION (LIVRABLES)

L'équipe d'évaluation devra soumettre les livrables suivants, élaborés en langue française :

- **Un rapport initial de cadrage de l'évaluation –** Un rapport initial de cadrage doit être préparé par les évaluateurs avant de se consacrer aux activités de collecte de données. Ce rapport doit détailler la compréhension de l'évaluateur des éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment une réponse sera apportée à chaque question de l'évaluation en précisant : les méthodes proposées, les sources de données proposées et les procédures de collecte des données. Le rapport initial de cadrage doit inclure un calendrier détaillé des tâches, activités et livrables et désigner, le cas échéant, le responsable de chaque tâche ou produit au sein de l'équipe d'évaluation. Le rapport initial de cadrage donne à l'unité concernée et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu avant le début de la mission.
- **Projet de rapport d'évaluation –** L'évaluateur fournira un projet de rapport d'évaluation basé sur le modèle développé par le PNUD qui se trouve en annexe. Le PNUD et les principales parties prenantes de l'évaluation doivent examiner le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis (voir format pour le rapport final).

- **Rapport d'évaluation final.**
- **Documents connexes de l'évaluation et autres produits de connaissance** ou participation à des activités de partage de connaissance, le cas échéant.
    - L'évaluateur doit présenter les résultats clés lors d'une réunion avec les représentants du PNUD et du partenaire d'exécution (ou dans un atelier de travail réunissant des représentants des parties prenantes ou à une réunion de comité de pilotage). Les présentations et autres supports utilisés à cette réunion seront remis au PNUD.
    - L'évaluateur devra élaborer un document d'une page présentant les résultats de l'évaluation susceptibles d'être utilisés pour le plaidoyer et fournir à l'équipe de gestion une dizaine de copie.

8. COMPOSITION DE L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION ET COMPÉTENCES REQUISES

L'équipe d'évaluation sera composée de deux consultants, un consultant international et un consultant national. Le consultant international sera le chef d'équipe et sera responsable de l'évaluation y compris de la soumission des livrables. Le consultant national apportera son expertise à l'évaluation. Il aura pour tâche de prendre connaissance de la documentation ; de contribuer à la compréhension du contexte de travail ; d'appuyer la planification de la mission ; d'accompagner le consultant au cours des visites aux partenaires et sur le terrain ; de traduire le créole lorsque nécessaire ; de contribuer à la préparation des rapports de réunions et à la préparation de la partie contexte du rapport d'évaluation et d'appuyer le déroulement de la mission.

Le consultant international

Formation

- Master ou équivalent en sciences économiques, développement international, génie industriel, administration des affaires ou tout autre domaine connexe.

Expérience

- Conduite d'au moins une dizaine d'évaluations de projets ou de programmes de développement dont des évaluations de projets (secteur privé, compétitivité, renforcement des chaînes de valeur) et de projets mis en œuvre dans des environnements complexes.
- Au moins 7 ans d'expérience professionnelle dans un ou plusieurs des domaines suivants : évaluation, audit, développement international, méthodologie de marchés inclusifs ou développement d'entreprise inclusif et durable.

Compétences

- Expérience de travail avec le Système des Nations Unies et particulièrement avec le PNUD.
- Expérience de travail dans des pays à situation difficile. L'expérience en Haïti est un atout.
- Maîtrise du français et de l'anglais ; excellente capacité en matière de rédaction de rapports ; (le rapport sera produit en français).

Les livrables du consultant international sont mentionnés au paragraphe 6.

Le consultant national

Formation

- Master ou équivalent en sciences économiques, développement international, génie industriel, administration des affaires ou tout autre domaine connexe.

Expérience

- Au moins 7 ans d'expérience professionnelle dans un ou plusieurs des domaines suivants : évaluation, audit, développement international, méthodologie de marchés inclusifs ou développement d'entreprise inclusif et durable.
- Participation à des évaluations de projets ou de programmes de développement.

Compétences

- Connaissance de l'environnement institutionnel haïtien.
- Très bonne capacité d'organisation.
- Maîtrise du français et de l'anglais ; excellente capacité en matière de rédaction de rapports; (le rapport sera produit en français).

Le consultant national fournira un rapport d'étapes à la fin de la mission de terrain relatant ses activités avec en annexe, dans la mesure du possible, sa contribution aux différents produits. A la fin de son mandat le consultant fournira un rapport final d'activités.

Les candidats sont priés de soumettre

1. Un curriculum vitae et trois références professionnelles
2. (Consultant international seulement) Une brève proposition décrivant leur compréhension de la mission proposée et détaillant leur méthodologie de travail et proposant un calendrier.
3. Des échantillons de travail susceptibles de faire la démonstration de leurs compétences linguistiques et techniques.
4. Une proposition financière et un état de leur disponibilité.

Les membres de l'équipe devront être indépendants de toute organisation impliquée dans la conception, l'exécution ou le conseil ayant trait à l'un des aspects de l'intervention faisant l'objet de l'évaluation.

Lors du processus d'évaluation des offres, le PNUD se réserve le droit d'interviewer les candidats par téléphone.

9. ÉTHIQUE D'ÉVALUATION

L'évaluation sera conduite conformément aux principes formulés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG'[10] et doit décrire les problèmes essentiels que les évaluateurs doivent aborder dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les domaines tels que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et d'assurer la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

[10] http://www.unevaluation.org/document/download/2700

10. MODALITÉS D'EXÉCUTION

L'Evaluateur (le chef d'équipe s'il y a plus d'un évaluateur) travaillera sous l'autorité générale de la Directrice Pays du PNUD Haïti et sous la supervision du Directeur Adjoint au Programme. L'évaluateur est responsable de la bonne conduite de l'évaluation et de la fourniture de tous les livrables dans les délais prévus.

Un Groupe de référence a été constitué pour accompagner l'évaluation. Le groupe de référence aura pour rôle d'examiner les termes de référence, le rapport préliminaire ainsi que les projets de rapports et préparera des commentaires sur les produits. Le Groupe de référence sera composé du chef de l'Unité de réduction de la pauvreté, de deux autres membres du personnel du PNUD et de la Directrice exécutive de la Chambre de Commerce et de l'Industrie.

L'Unité d'appui à la gestion (MSU – Management Support Unit) aura la responsabilité de la gestion globale de l'évaluation, s'assurera de la conformité du processus avec les requis de l'organisation et effectuera le contrôle de qualité.

L'Unité de réduction de la pauvreté en consultation avec le projet et le MSU sera responsable de la préparation de la documentation à fournir aux évaluateurs. L'unité, en consultation avec l'équipe de projet, le groupe de référence et les parties prenantes sera responsable de l'établissement de la liste des personnes à rencontrer et de la préparation de l'agenda. Il demeure entendu que l'évaluateur pourra solliciter des rencontres additionnelles. L'unité de réduction de la pauvreté et la Chambre de Commerce et de l'Industrie seront chargés de l'organisation des réunions avec les différentes parties prenantes, la direction du PNUD, les bénéficiaires et autres personnes d'intérêt pour l'évaluation. L'équipe du projet sera responsable de la logistique.

Le PNUD assurera les déplacements des évaluateurs et mettra à leur disposition un espace de bureau pour la tenue de certaines réunions.

Les documents clés du projet seront envoyés par le PNUD pour être examinés par les évaluateurs avant le début de la mission.

L'évaluateur soumettra les différents livrables à la direction du PNUD en Haïti. Le Management, le Groupe de référence et le MSU prépareront leurs commentaires. L'Unité de réduction de la pauvreté sera chargée de la compilation des commentaires du groupe de référence. Le MSU soumettra l'ensemble des commentaires à l'évaluateur. Le Chef de l'Unité et le MSU recommanderont l'approbation des livrables.

Le PNUD communiquera le rapport final aux parties prenantes concernées.

11. CALENDRIER DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

Le calendrier de mise en œuvre de l'évaluation devra nécessairement comprendre les activités suivantes :

- Etude sur dossier
- Instructions aux évaluateurs
- Finalisation de l'élaboration et des méthodes d'évaluation et préparation du rapport initial détaillé
- Mission en Haïti (visites sur le terrain, entretiens, questionnaires etc.)
- Préparation d'un rapport préliminaire avec les résultats clés

- Réunion des parties prenantes et présentation et examen des résultats clés (pour l'assurance qualité)
- Préparation et soumission du projet de rapport
- Préparation des commentaires
- Intégration des commentaires et finalisation du rapport d'évaluation

Les activités devront se dérouler sur une période de 60 jours. Le nombre total de jours de travail pour chacun des évaluateurs devrait être au maximum de 30 jours.

Le consultant international

Livrable	Délai de livraison	Pourcentage du paiement total
1. Rapport initial de cadrage de l'évaluation approuvé par le PNUD	15 jours après la signature du contrat	20%
2. Projet de rapport d'évaluation	40 jours après la signature du contrat	30%
3. Rapport d'évaluation approuvé par le PNUD, documents connexes de l'évaluation et autres produits de connaissance	55 jours après la signature du contrat	50%
	Frais Logistiques Au début de la mission de terrain	

Consultant National

Livrable	Délai de livraison	Pourcentage du paiement total
1. Rapport initial de cadrage de l'évaluation approuvé par le PNUD	15 jours après la signature du contrat	10%
2. Rapport d'étapes à la fin de la mission de terrain relatant ses activités approuvé	40 jours après la signature du contrat	40%
3. un rapport final d'activités. Approuvé	55 jours après la signature du contrat	50%
	Frais logistiques au début de la mission de terrain	

12. ANNEXES DES TERMES DE RÉFÉRENCE

Les documents suivants doivent être préparés et fournis à l'évaluateur une fois celui-ci sélectionné :

Le Cadre des résultats de l'intervention et la Théorie de changement – Fournit des informations plus détaillées sur l'intervention en cours d'évaluation. Les détails du cadre de résultats et du cadre M&E (Suivi & Evaluation), y compris les indicateurs d'effet et de produit ainsi que les cibles pour mesurer la performance et le statut d'exécution, les points forts et les points faibles de l'élaboration M&E initiale et la qualité des données générées. (Responsable Programme)

Justification de l'évaluation. Un document décrivant comment l'évaluation a été envisagée dans l'élaboration de l'intervention. (Responsable Programme)

Des données globales, régionales et nationales applicables. (Responsable Programme)

Les directives pour la préparation du rapport initial de cadrage de l'évaluation. Le rapport initial comprend la matrice d'évaluation et le programme des activités, les étapes et les livrables. (Responsable MSU)

Le format requis pour le rapport d'évaluation – Le rapport final doit inclure les éléments mentionnés dans les critères de qualité des rapports d'évaluation, y compris les résultats, les leçons apprises et les recommandations (voir mais pas obligatoirement se limiter à ces derniers) (Responsable MSU)

Le code de conduite – Le PNUD exige que chaque membre de l'équipe d'évaluation lise attentivement, comprenne et signe le « Code de conduite des évaluateurs dans le système des NU », qui devra être annexé au rapport d'évaluation. (Responsable MSU)

Les Documents à consulter – Une liste des documents importants et des pages Internet que les évaluateurs doivent lire au début de l'évaluation et avant de finaliser la conception et l'élaboration du rapport initial.

La liste des principales parties prenantes et principaux partenaires – Une liste des principales parties prenantes et autres partenaires devant être consultés (organisations, bénéficiaires, utilisateurs de l'évaluation, bailleurs, responsables des organisations chargées de la mise en œuvre etc.) et leur affiliation et pertinence pour l'évaluation. Cette annexe peut également proposer des sites à visiter. Elle devra servir de base pour la préparation du calendrier.