

TERMES DE REFERENCE

Pour le recrutement d'un consultant national en vue de l'évaluation du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD 2018-2022)

Intitulé du poste :	Consultant national pour l'Evaluation du Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD 2018-2022)
Lieu d'exécution :	Libreville, Gabon
Domaine :	Développement social et inclusion, Genre, Droit humain, Gouvernance, Economie du Développement, Sociologie, Gestion des programmes, Evaluation
Durée des services	40 jours
Date de prise de fonction	A la signature du contrat

1. Introduction

Le Plan cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (UNDAF) vise à promouvoir la cohérence et 'efficacité du soutien des Fonds, Agences, Programmes et Entités du Système des Nations Unies aux efforts de développement durable du Gabon. Cet outil stratégique constitue la réponse conjointe du Gouvernement gabonais, du Système des Nations Unies pour le Développement et des partenaires concernés aux priorités nationales de développement durable et inclusif contenues dans le Plan Stratégique Gabon Emergent et ses déclinaison le Programme de Relance Economique 2017-2019.

Le PNUAD repose sur les principes et les approches de programmation des Nations Unies, à savoir : ne laisser personne de côté, les droits de l'homme, l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes, la durabilité et la résilience et la redevabilité.

Le cycle actuel du PNUAD couvre la période allant de 2018 à 2022 et apporte un appui technique et financier ciblant quatre domaines stratégiques pour le Gabon, à savoir : (i) *gouvernance économique et démocratique* ; (ii) *développement inclusif* ; (iii) *croissance diversifiée et inclusive* ; (iv) *durabilité environnementale et résilience*.

Un dispositif institutionnel de gouvernance a été mis en place pour le suivi et la mise en œuvre du PNUAD. Il s'agit d'un Comité de Pilotage Conjoint et de quatre groupes de Résultats, ainsi qu'un dispositif de gouvernance interne composé de l'Equipe de Pays (UNCT) et appuyé par des groupes de travail inter-agences qui sont depuis quelques années peu actifs. Le PNUAD est rendu opérationnel par le biais de plans de travail conjoints, élaborés par les groupes de Résultats pour chacun des Résultats attendus, dont ils assurent également le suivi.

Dès 2018, le Système des Nations Unies pour le Développement s'est engagé dans un processus de réforme dont l'ambition est la mise en place d'un Système plus intégré, opérationnel, avec

des responsabilités mieux définies ainsi que des capacités, compétences et ressources mieux alignées aux Objectifs de Développement Durable (ODD) à l'horizon 2030.

2. Contexte et justification

Conformément au cadre de suivi et d'évaluation mais aussi tenant compte du prochain cycle de programmation prévu pour 2022, l'UNCT a décidé de lancer l'exercice d'évaluation finale indépendante de l'PNUAD 2018-2022.

En effet, sous l'autorité du RC, l'UNCT Gabon est chargée de l'implémentation, du suivi-évaluation du PNUAD en partenariat avec les autorités nationales. L'évaluation finale indépendante se justifie par la nécessité non seulement de rendre compte des résultats atteints par la mise en œuvre du PNUAD un an avant la fin du cycle mais également pour formuler des recommandations pour la préparation du cycle suivant. Elle permettra d'en mesurer l'impact par rapport au développement humain, socio-économique et durable du Gabon, ainsi que de tirer des leçons apprises pour l'élaboration et la mise en œuvre du prochain Cadre de Coopération qui sera élaboré en 2022.

Les précédentes évaluations des cycles UNDAF ont mis en exergue la place centrale de l'évaluation comme outil de redevabilité et d'apprentissage. Elles ont permis également d'identifier les gaps et opportunités dans l'engagement des parties prenantes dans le processus d'évaluation de l'UNDAF.

De ce fait, de nouvelles lignes directrices insistent sur :

- une participation plus explicite des parties prenantes nationales au processus d'évaluation
- le renforcement d'un mécanisme garantissant l'indépendance et la qualité de l'évaluation
- l'alignement des questions d'évaluation aux principes du nouveau cadre de coopération des Nations Unies (UNSDCF)
- la coordination avec les évaluations au niveau des agences pour maximiser les complémentarités et les synergies
- une adhésion accrue aux normes et standards du Groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG)

Ainsi, l'évaluation finale indépendante est-elle fondée sur l'approche droits humains et genre et adopte le prisme des normes internationales et des principes clés des droits de l'homme (égalité et non discrimination, participation et responsabilité).

A travers une analyse explicative, ce processus permettra d'évaluer les réalisations de chacune des composantes du PNUAD en tenant compte du contexte socio-économique et politique du Gabon : les contributions effectives par rapport à l'atteinte des 4 effets escomptés (outcomes)

ainsi que sur les réalisations dans leur ensemble du PNUAD, les processus de conception, de mise en oeuvre et de suivi et d'évaluation des résultats et impacts.

Elle permettra d'analyser le degré de prise en considération des trois principes programmatiques dans la théorie de changement, à savoir :

- (i) ne laisser personne pour compte,
- (ii) droits de l'homme, égalité entre les sexes et autonomisation des femmes,
- (iii) durabilité et résilience, et éthique de responsabilité

L'évaluation couvrira toutes les contributions des programmes et des interventions aux résultats du PNUAD par l'Equipe de pays du SNU (UNCT), y compris les agences non-résidentes. A ce titre, elle inclura toutes les interventions mises en oeuvre au cours du cycle du PNUAD jusqu'au début de l'exercice d'évaluation. Elle peut également couvrir des activités mises en oeuvre avant le début du cycle 2018-2022, si leurs effets se manifestent au-delà d'un seul cycle du cadre de coopération. Les modalités pratiques pourraient être arrêtées de commun accord avec chaque membre de l'équipe pays.

Par ailleurs, l'évaluation du PNUAD peut s'appuyer sur les évaluations de programmes, projets ou activités menées par chaque agence. En l'absence de données suffisantes, l'évaluation rapide d'une contribution doit être effectuée en utilisant des méthodologies d'évaluation appropriées et standards permettant d'identifier les effets et de vérifier la plausibilité, la mesurabilité transparente des relations de cause à effet entre les interventions et les résultats (outputs).

Enfin, l'évaluation finale indépendante conclura sur des constatations, conclusions et recommandations stratégiques, techniques et organisationnelles pour accroître la performance de la mise en oeuvre du prochain Cadre de Coopération pour le Développement Durable (UNSDCF). L'indépendance, la transparence, l'impartialité et l'utilité constituent le fil conducteur de l'évaluation.

3. Objectif et champ de l'évaluation

Cet exercice a pour but de fournir une évaluation indépendante du PNUAD au regard des critères suivants : pertinence, efficacité, efficience, impact, durabilité, cohérence, transparence, mesurabilité et coordination.

L'évaluation doit fournir une information crédible, justifiée par les évidences permettant d'orienter la prise de décision du Système des Nations Unies (SNU) dans la planification, la programmation, la budgétisation, l'implémentation et le reporting des activités.

Les questions de l'évaluation devront déterminer ses objectifs et comment les atteindre. Le rapport d'analyse sera une réponse cohérente à ces questions en assurant un alignement entre questions, résultats, conclusions et recommandations.

Les objectifs de l'évaluation sont :

- Évaluer la contribution du SNU, conformément au but et aux objectifs du PNUAD 2018-2022 : (i) aux priorités nationales de développement ; (ii) dans l'atteinte des objectifs de mise en oeuvre de l'Agenda 2030 (ODD) et 2063 ; (iii) aux progrès réalisés par le pays dans la mise en oeuvre des principaux engagements internationaux et régionaux en mettant l'accent sur l'égalité homme-femme et les droits humains ;
- Évaluer l'efficacité avec laquelle le SNU a mis en oeuvre les effets du PNUAD 2018-2022 et les principes de programmation des Nations Unies, y compris les droits humains et l'égalité homme-femme ;
- Évaluer comment les mécanismes de gestion, de coordination et d'exécution mis en oeuvre par l'UNCT ont soutenu la mise en oeuvre du PNUAD 2018-2022, y inclus, l'analyse des partenariats, la mobilisation des ressources, l'adéquation des ressources par rapport aux résultats escomptés, les mécanismes et la stratégie de communication autour du PNUAD ;
- Déterminer les leçons apprises de la mise en oeuvre du PNUAD et formuler des recommandations orientations concrètes à prendre en compte dans le prochain dans le prochain cadre de coopération pour le développement durable (UNSDCF) ;
- Les opportunités ressorties de l'UNDAF mais non mise en oeuvre pour des raisons structurelles.

4. Portée de l'évaluation

IV.I. Focus programmatique de l'évaluation

Le focus programmatique de l'évaluation portera sur les réalisations et résultats du PNUAD (2018-2022) à travers une approche analytique, l'évaluation portera non seulement sur les réalisations, mais aussi sur les processus de conception, de mise en oeuvre et de coordination tout en tenant compte de l'influence que peuvent avoir les contextes socio-économiques et politiques du pays sur le PNUAD.

IV.II. Couverture géographique de l'évaluation

Les interventions du PNUAD couvrent l'ensemble du territoire du pays, mais les principaux partenaires sont en majorité basés au niveau central à Libreville. L'évaluation pourrait sélectionner des zones d'intervention ou des réalisations majeures ont été achevées pour les étudier de près et les mettre en exergue.

IV.III. Période étudiée

La période étudiée dans le cadre de cette évaluation correspond à la période de conception et de mise en oeuvre du PNUAD, à savoir janvier 2018- juin 2022. La mise en oeuvre de l'UNDAF

continuera en principe jusqu'à la fin du cycle en décembre 2022. A cet effet, l'évaluation doit tenir compte à la fois des résultats obtenus et ceux qui seront potentiellement achevés à la fin du cycle.

5. Critères et questions de l'évaluation

L'évaluation finale du PNUAD tiendra compte de deux principaux niveaux :

- (i) Analyse programmatique
- (ii) Analyse de l'égalité entre les sexes et des droits humains.

A chaque niveau est attribué une palette de critères d'évaluation permettant d'orienter l'analyse par rapport aux différents aspects et ce, sous une variété d'angles de vue.

En effet, l'analyse programmatique sera conduite sous les critères recommandés par le Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation (UNEG) et l'OCDE-CAD, à savoir : (i) pertinence, (ii) efficacité et transparence, (iii) efficacité, (iv) durabilité, (v) impact et (vi) cohérence et mesurabilité (vii) coordination.

De l'autre côté, l'analyse de l'égalité entre les sexes et les droits humains sera faite de manière transversale dans l'ensemble des critères retenus conformément à la guidance de l'UNEG sur l'intégration des droits humains et de l'égalité des sexes dans les évaluations.

Les questions de l'évaluation permettent d'orienter les évaluateurs dans le développement de la matrice de conception de l'évaluation, de guider l'analyse et de définir la ligne d'enquête que l'évaluation doit suivre. Les questions de l'évaluation proposées dans les présents Termes de Référence, sont à développer et détaillées davantage par l'équipe de l'évaluation dans le cadre de la matrice de conception de l'évaluation faisant partie du rapport de démarrage (1^{er} livrable de l'évaluation). Ils doivent être présentés en fonction des sept critères de l'évaluation indiqués dans la section « 5.1 Niveau d'analyse et critères de l'évaluation » avec une attention accordée à l'équité et l'égalité entre les sexes et les droits humains.

a) Pertinence et efficacité de l'appui du Système des Nations Unies pour le développement (SNU) : mesure dans laquelle la mise en oeuvre de l'UNDAF 2018-2022 correspond-elle aux priorités et politiques de développement nationales

- Le SNU a-t-il soutenu la réalisation des objectifs et cibles de développement, conformément aux stratégies et cadres nationaux pertinents ?
- Le SNU a-t-il abordé les principaux problèmes et défis de développement identifiés par le bilan commun de pays des Nations Unies (CCA) dans la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) ?
- Le soutien du SNU a-t-il priorisé et pris en compte (i) les populations les plus vulnérables, de manière à ne laisser personne pour compte (ii) les droits de humains, l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes, (iii) la durabilité et résilience, et éthique de responsabilité.
- Les chaînes de résultats du PNUAD sont-elles bien articulées selon une analyse causale et des niveaux de changements solides ?

- Dans quelle mesure le PNUAD dispose de capacités à anticiper les besoins émergents et imprévus du pays et des populations ainsi que les changements dans le contexte national au-delà de l'alignement sur les politiques publiques du pays ?

- Dans quelle mesure les interventions SNU dans le cadre de cet UNDAF ont intégrés la dimension territoriale et si c'est le cas, est-ce qu'elles ont été bien réparties sur le plan territorial ?

b) Cohérence du soutien du SNU et efficacité du cadre de coopération : mesure de la réalisation des résultats attendus, permettant l'atteinte des objectifs escomptés et contribution aux effets de le PNUAD 2018-2022

- Quel est le degré d'ancrage de l'UNDAF dans les politiques publiques du pays ?
- Les besoins ont-ils été défini ou validé par le Comité de pilotage ?
- Le SNU a-t-il collectivement priorisé les activités en fonction des besoins (demande) définis par le comité de pilotage, plutôt que de la disponibilité des ressources (offre), et réaffecté les ressources en fonction des priorités collectives si nécessaire ? Le PNUAD 2018-2022a-t-il contribué efficacement à cette fin en améliorant la clarté et la transparence des résultats obtenus et des ressources utilisées ?

- Le PNUAD 2018-2022 a-t-il renforcé la position, la crédibilité et la fiabilité du système des Nations Unies (SNU) en tant que partenaire du gouvernement et d'autres acteurs, et a-t-il été utilisé efficacement comme véhicule de partenariat ?

- Le PNUAD 2018-2022 a-t-il renforcé la cohérence du soutien des membres de l'équipe de pays (UNCT) aux objectifs communs et à la fourniture d'un soutien intégré, de qualité et axé sur les ODD ?

- Le PNUAD 2018-2022a-t-il facilité l'identification et l'accès à de nouveaux flux de financement pour les partenaires nationaux ?

- Le PNUAD 2018-2022 a-t-il réduit les coûts de transaction pour les partenaires grâce à une plus grande cohérence ? Quel était le degré de souplesse (flexibilité) du PNUAD au cours du cycle d'intégration ?

- Quels sont les défis qui émergent ?

- Ces défis ont-ils été défini par le comité de pilotage du PNUAD ?

c) Soutenir les changements transformationnels

- L'appui du SNU s'est-il étendu de manière à renforcer les capacités nationales et locales et à garantir des gains à long terme dans les domaines couverts par les effets du PNUAD ?

- Le SNU a-t-il mobilisé toutes les sources de financement et d'investissement, plutôt que de dépendre principalement du financement des donateurs pour ses interventions, de manière à garantir l'ampleur de l'impact nécessaire pour réaliser le Programme 2030 pour le Développement Durable ?

- Le SNU a-t-il promu et soutenu une croissance économique inclusive et durable qui ne

laisse personne pour compte et renforce les fondements écologiques de l'économie et de la société ?

- Le SNU a-t-il promu ou soutenu la cohérence des politiques et des secteurs, étant donné la nature multisectorielle du développement social et économique ?
- Le SNU a-t-il appuyé le pays et la population dans le renforcement de la résilience économique et individuelle et contribué à réduire/atténuer la vulnérabilité face aux chocs et aux crises ?

d) Conformité aux principes transversaux

- Le soutien et interventions du SNU ont-ils contribué à promouvoir l'égalité des sexes ?
- Le soutien et interventions du SNU ont-ils examiné et se sont-ils adressés aux thématiques relatives aux droits humains ?
- Le soutien et interventions du SNU ont-ils été conçus et fournis en tenant dûment compte des considérations environnementales ?

6. Méthodologie et contrôle qualité

L'évaluation finale du PNUAD est un exercice indépendant, conduit par une équipe de consultants (un spécialiste en évaluation et un spécialiste en programmes de développement) et en se référant aux questions proposées dans les présents Termes de Références, l'équipe de l'évaluation devra définir la liste finale des questions par critère d'évaluation, tout en veillant à avoir une couverture de trois principales catégories de questions à savoir : descriptives, normatives et cause-effets, chaque question clé devra être clairement déclinée en sous-questions, indicateurs, cibles et baseline par indicateur avec précision des outils de mesure et de collecte de données appropriés.

S'agissant d'une évaluation sommative, la méthodologie à adopter pour répondre aux questions de l'évaluation sera basée sur une approche mixte qualitative et quantitative avec un design non expérimental.

L'équipe de l'évaluation doit également identifier dans sa méthodologie les sources d'information par question d'évaluation, en effet, les sources de données secondaires peuvent inclure la documentation pertinente du PNUAD, les statistiques aux niveaux national et local et les données d'enquêtes.

Quant aux sources de données primaires, elles sont constituées des informateurs clés y compris les membres de l'UNCT, des représentants des départements gouvernementaux et les Organisations de la Société Civile partenaires.

L'évaluation appliquera une approche participative, une méthodologie, des outils et des techniques d'analyse des données sensibles au genre, en veillant à ce que les détenteurs d'obligations et les titulaires de droits soient systématiquement impliqués tout au long du processus d'évaluation et que l'évaluation recueille et analyse des données ventilées par sexe et

âge. Il est recommandé aux évaluateurs d'appliquer un cadre d'analyse genre tel que le Gender Results Effectiveness Scale (GRES).

L'équipe de l'évaluation doit aussi présenter la méthode de collecte de donnée (triangulation, méthode mixte qualitative et quantitative...) tout en définissant les instruments de collecte de données appropriés qui devraient être présentés dans la matrice de conception de l'évaluation qui constitue la pièce maîtresse du rapport de démarrage de l'évaluation qui constitue le premier livrable.

Par ailleurs, l'analyse de données doit être amplement expliquée dans le rapport de démarrage avec la justification du choix de la méthodologie et outils adoptés. Ce choix doit prendre en considération les limites relatives à la collecte de données et la disponibilité de données secondaires notamment les statistiques relatives à certaines composantes.

7. Processus d'évaluation

L'exercice de l'évaluation sera participatif et inclusif, et sera coordonné par le comité technique, co-présidé par la Coordinatrice Résidente (RC) et un Représentant du Gouvernement.

L'évaluation se déroulera en cinq phases : (i) Préparation (ii) Conception ; (iii) Collecte de données sur le terrain, (iv) analyse et rapportage et (v) dissémination et suivi.

La phase de préparation consacrée à la mise en place de la structure de gestion : le comité technique, qui en coordination avec l'équipe de consultants facilitera la conduite de l'évaluation, instaurera un cadre de dialogue et de concertation entre les différentes parties prenantes, promouvra le partage des points de vue sur les résultats du travail de la mission et fournira une assurance qualité / orientations stratégiques à toutes les étapes clés de l'exercice.

La phase de conception débutera par une réunion de cadrage et d'orientation de l'équipe d'évaluation avec la RC. Cette phase est consacrée à la structuration du processus d'évaluation, à ce stade, l'équipe de l'évaluation doit acquérir une connaissance approfondie à la fois du contexte national, de l'UNDAF, des revues, des rapports et du contexte de mise en oeuvre (revue documentaire).

L'équipe de l'évaluation devra développer la matrice de conception de l'évaluation en choisissant et adaptant les questions d'évaluation et identifiant les méthodes les plus appropriées pour la collecte et l'analyse des données ainsi que les parties prenantes à rencontrer au cours de la phase de collecte de données (échantillon) et établira un chronogramme détaillé des différentes phases de l'évaluation. Ces éléments feront partie du rapport de démarrage qui constitue le 1er livrable.

La Phase de collecte de données, Cette phase consiste en une mission sur le terrain afin de compléter la collecte de données et procéder à l'analyse. Le recueil de données devrait être

conformément à l'approche méthodologique et l'échéancier indiqués dans le rapport de démarrage validé par le comité technique de l'évaluation.

A l'issu de cette phase, l'équipe de l'évaluation devrait avoir les premières analyses des données recueillies, les résultats préliminaires et les conclusions et recommandations provisoires. A la fin de cette phase l'équipe de l'évaluation fera une présentation des résultats préliminaires tirés de l'enquête de terrain, et ce, dans une réunion de débriefing en présence des membres du comité technique, en vue de valider les résultats préliminaires et discuter les propositions de conclusions et recommandations.

La phase d'analyse et d'élaboration des rapports consacrée à l'analyse des données collectées pour répondre aux questions de l'évaluation et à l'élaboration des rapports provisoire (draft) et final de l'évaluation.

Durant cette phase l'équipe de l'évaluation continuera le travail d'analyse des données initiée dans la phase de collecte de données et préparera le projet de rapport final en tenant compte des remarques et commentaires émis par le comité directeur de l'évaluation dans la réunion de partage des constats préliminaires de l'évaluation à la fin de la phase de terrain. Le projet de rapport de l'évaluation est soumis à la fois à une évaluation de la qualité et un processus de révision par le comité technique.

La phase de dissémination sera consacrée à communiquer sur les résultats de l'évaluation finale indépendante. Un atelier sera organisé avec les parties prenantes pour restituer les résultats, recommandations et leçons apprises.

La phase de dissémination permettra d'engager les discussions avec un large éventail de parties prenantes - notamment lors de l'atelier – et contribuera à faciliter l'apprentissage. L'atelier constituera également une occasion pour entamer un processus de réflexion et de dialogue avec différents partenaires sur l'orientation du prochain cadre de coopération (UNSDCF).

8. Limites potentielles à prendre en considération dans l'évaluation

Comme indiqué dans la section « 2. Justification », l'évaluation finale du PNUAD repose en grande partie sur les évaluations de programmes et projets conduites par les Agences, la pratique et la disponibilité d'évaluations varient d'une agence à l'autre ce qui pourrait se traduire par le manque de couverture d'une grande partie des axes du PNUAD par des évaluations, ceci constituerait une limite potentielle à prendre en considération par les évaluateurs.

Des limites doivent également être prises en considération en lien avec la disponibilité de données statistiques désagrégées par sexe, tranche d'âge et zone géographique. Les évaluateurs sont tenus d'utiliser des sources de données fiables en se basant sur les rapports et systèmes d'information retenus comme sources de données secondaires et listés dans le rapport de

démarrage (1er livrable). Par ailleurs, la phase de collecte de données sur le terrain devrait être lancée au troisième trimestre de l'année. Tenant compte du contexte particulier cette année avec la crise COVID19, la disponibilité des Agences des Nations Unies et des partenaires nationaux en cette période pourraient constituer une limite potentielle du fait que ce trimestre sera l'occasion de récupérer le retard dans l'exécution des plans de travail. Néanmoins, le programme de vaccination en cours pourrait limiter ces contraintes liées à la pandémie.

9. Gouvernance et gestion de l'évaluation

Le document « TdR de l'équipe évaluation » joint en annexe, décrit les organes de gouvernance, de gestion et de suivi de l'évaluation finale indépendante.

10. Produits et livrables

10.1. Rapport de démarrage (inception report)

Le rapport de démarrage constitue le premier livrable de l'évaluation, il sert de déclaration de consentement entre l'équipe de l'évaluation et le Comité technique sur la gestion de l'évaluation, sa démarche méthodologique et son échéancier.

Le rapport de lancement doit être de 20 à 30 pages au maximum y compris les annexes, à élaborer suite à la réunion de cadrage avec la Coordinatrice Résidente et la revue préliminaire de la documentation du PNUAD. Ce rapport doit présenter une justification claire du choix de l'approche méthodologique préconisée, ses forces et ses limites à répondre au but, aux objectifs et à la portée de l'évaluation. Le rapport de démarrage sera partagé avec le Comité technique et le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies (UNDCO) pour commentaires et approbation.

Le Rapport de démarrage doit inclure :

- a) Un examen de l'évaluabilité du PNUAD 2018-2022, y compris l'identification des lacunes dans les données et une proposition pour remédier aux limites identifiées ;
- b) L'élaboration de la matrice de l'évaluation y compris les questions d'évaluation, outils de collecte de données, de mesures des résultats observés pour chaque programme, sources d'information... ;
- c) Un plan d'activités de l'exercice d'évaluation et un calendrier
- d) Un Mapping des parties prenantes, ceci aidera à mieux comprendre l'UNDAF, le rôle des agences, des partenaires nationaux et de la société civile dans chaque résultat de l'UNDAF.
- e) Le format du rapport de l'évaluation conformément aux standards du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) (**copie physique et version électronique, en français**)

10.2. Projet du rapport d'évaluation

Le projet de rapport finale de l'évaluation doit être élaboré en 40 à 60 pages au maximum y compris un résumé de 5 à 10 pages (sans compter les annexes). Il doit être formulé d'une manière claire et concise qui permet aux lecteurs de suivre facilement sa logique. Il doit limiter les descriptions factuelles, disponibles ailleurs. Le rapport doit faire état de constatations, conclusions en réponses aux principales questions de l'évaluation et recommandations de manière logique et convaincante.

Le rapport doit respecter rigoureusement la structure du rapport finale de l'évaluation telle qu'elle est proposée et approuvée dans le rapport de démarrage de l'évaluation et les standards de l'UNEG pour les rapports d'évaluations.

Le rapport provisoire de l'évaluation fera l'objet d'un processus de revue et d'assurance qualité par le Comité technique et de UNDCO. Il inclut :

- ✓ La justification et l'étendue de l'évaluation ;
- ✓ Les objectifs et méthodologie de l'évaluation ;
- ✓ Les résultats, les évidences et l'analyse ;
- ✓ Les conclusions ;
- ✓ Les recommandations ;
- ✓ Les leçons apprises, les défis des différents acteurs du PNUAD.

Les recommandations devront :

- ✓ Suivre les constatations basées sur des évidences et des conclusions qui en sont tirées, avec leur justification clairement expliquée ;
- ✓ Être adaptées au contexte du pays et à l'amélioration de l'appui du Système des Nations Unies pour le développement (SNU) à la réalisation des objectifs nationaux et des objectifs de développement durable (ODD) ;
- ✓ Être développées avec la participation des parties prenantes concernées pour garantir la pertinence et la faisabilité des actions à suivre ;
- ✓ Être formulées de manière à permettre à l'UNCT d'identifier des actions concrètes pour la mise en œuvre des réponses (Management Response).

10.3. Rapport final d'évaluation (copie physique et version électronique, en français)

La version finale du rapport doit être de 40 à 60 pages y compris un résumé de 5 à 10 pages (sans compter les annexes). Cette version est considérée comme finale incluant les commentaires et recommandations du Comité Directeur et de UNDCO.

Tout comme le rapport provisoire de l'évaluation, la version finale doit se conformer rigoureusement aux standards de l'UNEG reflétés dans la structure du rapport proposée et approuvée dans le rapport de démarrage de l'évaluation.

10.4. Chronogramme provisoire

Le tableau indicatif suivant montre la répartition de la durée totale de l'évaluation en fonction des phases et livrables de l'évaluation :

Phases	Quantité en Jours
I-Phase de conception	10
Réunion de cadrage	
Revue initiale de la documentation	
Livrable 1 :Rapport de démarrage	
II-Phase de collecte de données	15
Revue exhaustive de la documentation	
Collecte et analyse de données	
Restitution des résultats préliminaires de l'évaluation	
III-Phase de rapportage	15
Analyse des données	
Livrable 2 :Rapport provisoire de l'évaluation	
Revue assurance qualité	
Finalisation du rapport	
Livrable 3 :Rapport final de l'évaluation	
Atelier national de dissémination	40
Total	

11. Management de l'évaluation (cf. TDR de l'équipe de l'évaluation)

Commanditaire de l'évaluation : Bureau du Coordonnateur Résident

Manager de l'évaluation : RCO avec le soutien technique des équipes M&E de l'ONU Gabon

Équipe de l'évaluation : composée d'un spécialiste en évaluation et d'un spécialiste en programme de développement

Comité technique de l'évaluation :

- ✓ Coprésidents : Coordonnateur Résident du SNU et le Représentant désigné par le Gouvernement.
- ✓ Membres : les coprésidents onusiens et nationaux des Groupes de Résultats

11.1. Qualifications et responsabilités de l'équipe d'évaluation

11.1.1. Qualifications

L'équipe d'évaluation doit autant se faire que se peut respecter l'équilibre entre les sexes et la couverture de différents domaines d'interventions des membres de l'Equipe de Pays (UNCT).

Les membres de l'équipe d'évaluation doivent avoir les compétences suivantes :

- ✓ Bonne compréhension des ODDs et de leurs implications pour la coopération au développement ;
- ✓ Bonne compréhension du rôle du système des Nations Unies pour le développement (SNU) dans la coopération au développement dans le contexte du pays ;
- ✓ Compréhension de la réforme des Nations Unies et de ses implications pour la mise en oeuvre au niveau des pays ;
- ✓ Capacité d'analyse démontrée, en particulier dans le cas du chef d'équipe, y compris sur l'économie politique et le financement du développement ;
- ✓ Expérience avérée dans la conduite d'évaluations de programmes et de thèmes complexes (minimum 10 ans pour le spécialiste en évaluation ainsi que 7 ans pour le spécialiste technique en programmes de développement) ;
- ✓ Bonne connaissance du contexte du pays et une compréhension approfondie d'au moins un domaine de travail des membres de l'UNCT;
- ✓ Collectivement, les membres de l'équipe d'évaluation devraient couvrir largement tous les domaines d'activité de l'UNCT ;
- ✓ Capacité démontrée de rédaction et de communication claires en français ;
- ✓ Absence de conflits d'intérêts (jamais employé par des membres de l'UNCT ou des partenaires de mise en œuvre, ni prévu d'être employé dans un avenir proche, pas de relations personnelles avec des membres de l'UNCT).

11.1.2. Responsabilités

Le spécialiste en programmes de développement, sous le leadership du/de l'expert(e) en évaluation :

- ✓ Contribuent à l'analyse documentaire et au processus de collecte des données en étudiant les documents, les données quantitatives et qualitatives, et en menant des entretiens, des groupes de discussion, des ateliers
- ✓ Collectent les données quantitatives et qualitatives pertinentes, effectuent des analyses des données recueillies,
- ✓ Effectuent des visites de terrain, si pertinent, avec l'expert(e) en évaluation dans les zones d'intervention pour rencontrer les partenaires et les bénéficiaires ;
- ✓ Rédigent l'ébauche des sections assignées du rapport d'évaluation ;
- ✓ Veillent à l'assurance qualité interne et aident à l'élaboration des versions révisées des rapports d'évaluation.

11.1.3. Profil du consultant

Le spécialiste en programme développement (National.e) devra démontrer :

- ✓ Titulaire d'une maîtrise en sciences sociales ou domaine connexe ;
- ✓ Un minimum de 2 ans d'expérience dans les exercices d'évaluation des programmes sectoriels ;
- ✓ De l'expérience dans les questions de développement relatives à l'Education, la Santé, la Gouvernance, la Pauvreté et le Développement Durable ;
- ✓ Une connaissance avérée du contexte politique, économique et social du Gabon, des politiques publiques et des réformes engagées, des institutions nationales et de la communauté des bailleurs ;
- ✓ Une connaissance avérée de l'agenda 2030 ;
- ✓ Une bonne connaissance de l'approche genre et de l'approche basée sur les droits humains
- ✓ Une bonne compréhension et connaissance de la coopération bilatérale et multilatérale au Gabon, des Agences du Système des Nations Unies, et de leurs outils de planification et de programmation ;
- ✓ Excellente capacité de rédaction et de communication verbale en français et une bonne capacité à lire et comprendre les documents écrits en anglais.

11.2. Éthique d'évaluation

Les évaluateurs doivent adhérer aux principes et directives éthiques pour la conduite des évaluations et appliquer les normes et standards de l'UNEG ainsi que les directives sur l'égalité des sexes et les droits humains. Chaque membre de l'équipe d'évaluation recevra et signera le Code de conduite des évaluateurs de l'UNEG.

i. Dossier à fournir, Conditions de participation et critère d'évaluation

Les soumissionnaires devront soumettre le dossier tel qu'indiqué plus bas, permettant de faire les évaluations techniques et financières selon les critères ci-dessous :

ii. Offre technique (70 points) :

Au moins dix (10) ans d'expérience pour le spécialiste en évaluation dans le domaine relatif à l'évaluation de l'UNDAF ; Pour le spécialiste en programmes de développement, au **moins sept (7) ans d'expérience** dans les domaines respectifs relatifs à l'effet UNDAF évalué (25 points);

- ✓ Fournir une note conceptuelle et méthodologique de l'étude (35 points);
- ✓ Fournir des exemplaires/copies des rapports des études antérieures dans des contextes similaires (10 points);

iii. Offre financière (30 points) :

La proposition financière doit indiquer le coût global du projet/étude. Afin d'aider à la comparaison des offres, chaque proposition financière comprendra les frais de personnel, les

frais de déplacement et les autres frais liés à la prestation inclus les moyens logistiques et techniques de production.

- ✓ S'engager à ne facturer les services faits que sur la base des prix convenus lors de l'établissement du contrat ;
- ✓ Détailler les prix des prestations offertes

iv.Évaluation et comparaison des Propositions :

L'évaluation des Propositions se déroule en deux temps. L'évaluation de la Proposition technique est achevée avant l'ouverture et la comparaison des propositions financières. La proposition financière ne sera ouverte que pour les soumissions qui auront reçu la **note technique minimale de 70%** sur un score total maximum de **100 points** pour ce qui est de l'évaluation des propositions techniques.

La proposition technique est évaluée sur la base de son degré de réponse à la Mission (TdR).

Lors d'une deuxième étape, les offres financières de tous les prestataires ayant obtenu la **note technique minimale de 70%** lors de l'évaluation techniques seront comparées.

La méthode d'évaluation qui sera utilisée est celle du meilleur rapport qualité/prix (score combiné). Il sera tenu compte des compétences et les expériences du bureau d'étude, inclus les compétences de l'équipe du projet, de sa méthodologie mais également de sa proposition financière.

Les consultants/experts doivent soumettre :

A. Une proposition technique :

- ✓ Présentation de l'approche méthodologique et de l'organisation du travail envisagé (max 7 pages) ;
- ✓ CV (format libre) ;

B. Une proposition financière :

La proposition financière doit indiquer le coût global de l'étude. Afin d'aider à la comparaison des offres, chaque proposition financière comprendra une ventilation détaillée du montant, incluant : Les honoraires (indemnités journalières X nombres de jours ouvrables prévus).

Les frais de mission (si besoins) seront couverts par le budget du Bureau de la Coordonnateur Resident.

i.Date limite et lieu de dépôts des candidatures

Les soumissionnaires intéressé(e)s sont invité(e)s à envoyer leur dossier de soumission en précisant dans l'objet « *Evaluation indépendante de l'UNDAF 2018-2022 Gabon/consultant national* » et ce par email à soumission.procurement.ga@undp.org, au plus tard, le 23 septembre 2021 à 18h00 (heure de Libreville).

12. Bibliographie indicative

- ✓ PNUAD 2018-2022
- ✓ Bilan Commun de Pays
- ✓ SERP 2020
- ✓ Bilan UNINFO
- ✓ SitAn 2019 UNICEF (Rapport sur la Situation des enfants et des femmes)
- ✓ AWP conjoints 2017, 2018, 2019, 2020
- ✓ Rapport annuels conjoints 2017, 2018, 2019
- ✓ Fiche métadonnées des indicateurs d'UNDAF pour chaque Groupe de résultat
- ✓ Cadre de résultats et de ressources des Groupes de résultats
- ✓ Comptes-rendus des revues annuelles et réunions du Comité de Pilotage
- ✓ Liste des membres et instances de gouvernance du PNUAD 2018-2022 (Groupes de résultats, Groupes thématiques, Groupes de travail)
- ✓ Termes de références des instances de gouvernance du PNUAD 2018-2022
- ✓ Rapports annuels et évaluations ou rapports à mi-parcours des agences du SNU 2018, 2019, 2020
- ✓ Stratégies, plans, analyses, recherches, études, évaluations pertinentes
- ✓ Stratégies sectorielles de développement
- ✓ Rapports générés par UN Info
- ✓ UNEG Ethical Guidelines
- ✓ Norms and Standards for Evaluation (2016)
- ✓ Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation - Towards UNEG Guidance
- ✓ UN-SWAP Evaluation Performance Indicator and its related scorecard
- ✓ Modèle de rapport de démarrage
- ✓ Modèle de rapport final
- ✓ Meta-synthesis of UNDAF Evaluations with a Gender Lens_Dec2019
- ✓ Revised UN SWAP EPI Technical Note and Scorecard_April_2018

13. Annexes

13.1. Démarche méthodologique

L'évaluation utilisera une combinaison d'examens de documents, d'analyses d'autres données secondaires quantitatives, d'entretiens individuels avec des informateurs clés et des groupes de discussion ou d'autres types de groupes

pour recueillir des données. L'équipe d'évaluation développera la méthodologie d'évaluation conformément à l'approche d'évaluation et concevra des outils pour collecter des données et des informations appropriées en tant que réponses solides et fondées sur des preuves pour répondre aux questions d'évaluation globales. La conception méthodologique comprendra : un cadre analytique ; une stratégie de collecte et d'analyse des données ; outils spécialement conçus ; une matrice d'évaluation ; et un plan de travail détaillé.

- **Démarche d'échantillonnage** : L'échantillonnage se fera à deux niveaux : d'abord la sélection des sites basée sur un choix raisonné pour déterminer les quartiers et localités selon l'intensité des interventions et les caractéristiques des localités pour représenter toutes les diversités (groupes vulnérables, différents catégories socio-économiques), puis le choix des entités/partenaires/structures et autres catégories d'informateurs à interroger en fonction du domaine d'intervention (résultats ; réalisations) du PNUAD.

- **Collecte des données** : L'évaluation utilisera des approches quantitatives et qualitatives, notamment une revue de la littérature, des statistiques aux niveaux national et local, des données d'enquête, des entretiens semi-structurés, une observation directe, des groupes de discussion et des ateliers.

- **Assurance qualité** : les données collectées doivent être soumises à une assurance qualité rigoureuse à des fins de validation, à l'aide d'une variété d'outils, notamment la triangulation des sources d'information et l'échange permanent avec les entités de mise en œuvre du PNUAD au niveau du bureau de pays.

- **Matrice d'évaluation¹** : L'équipe d'évaluation utilisera le modèle de la matrice d'évaluation fourni par le gestionnaire d'évaluation pour structurer et consolider systématiquement les données recueillies pour chacune des questions d'évaluation. Cette matrice leur permettra, entre autres, d'identifier les données manquantes et ainsi combler ces lacunes avant la fin de la collecte. Cette matrice permettra également de s'assurer de la validité des données recueillies.

Participation et inclusion : cette évaluation doit être menée selon une approche participative et inclusive, impliquant un large éventail de partenaires et de parties prenantes. L'équipe d'évaluation réalisera une cartographie des parties prenantes afin d'identifier les partenaires directs et indirects du PNUAD, en ciblant spécifiquement les organisations des Nations Unies et les représentants du gouvernement national. La cartographie des parties prenantes peut inclure des organisations de la société civile, le secteur privé, d'autres organisations de coopération multilatérale et bilatérale et, surtout, les bénéficiaires du programme.

¹ Annexe 2

- **Analyse de contribution (basée sur la "théorie du changement")** : L'évaluation sera menée sur la base d'une approche théorique, ce qui signifie que la méthodologie d'évaluation sera basée sur une analyse minutieuse des résultats attendus, des produits, des activités et des facteurs contextuels (qui peuvent affecter la mise en œuvre des interventions du PNUAD) et leur potentiel à obtenir les effets souhaités. L'analyse de la théorie du changement du PNUAD et la reconstruction de sa logique d'intervention, si nécessaire, joueront donc un rôle central dans la conception de l'évaluation, dans l'analyse des données recueillies tout au long de l'évaluation, dans la communication des résultats et dans l'élaboration et des conclusions et recommandations pratiques. Les évaluateurs fonderont leur évaluation sur l'analyse et l'interprétation de la cohérence logique de la chaîne de résultats: reliant les activités et les résultats du programme aux changements à un niveau supérieur de résultats, sur la base d'observations et de données collectées au cours du processus tout au long de la chaîne de résultats. Cette analyse devrait servir de base au jugement des évaluateurs sur la contribution du FC actuel à l'atteinte des résultats au niveau des résultats visés par le PNUAD.

- **Finalisation des questions et hypothèses d'évaluation** : La finalisation des questions d'évaluation qui guideront l'évaluation doit clairement refléter les critères d'évaluation ainsi que les questions d'évaluation indicatives énumérées dans les présents termes de référence. Ils devraient également tirer parti des résultats de la reconstruction de la logique d'intervention du cadre de coopération. Les questions d'évaluation seront incluses dans la matrice d'évaluation (voir annexe) et devraient être complétées par des ensembles d'hypothèses qui capturent les aspects clés de la logique d'intervention associés à la portée de la question. La collecte de données pour chacune des hypothèses sera guidée par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs clairement formulés, également indiqués dans la matrice.

13.2. Annexe 2: Modèle de la matrice d'évaluation

Question 1: dans quelle mesure...			
Hypothèses à évaluer	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes et outils de collecte des données
Hypothèse 1			
Les évaluateurs doivent remplir cette case avec toutes les données et informations pertinentes recueillies au cours de la phase de terrain en relation avec les éléments énumérés dans la colonne « hypothèses à évaluer » et leurs indicateurs correspondants. Les informations placées ici peuvent provenir de : revue documentaire, entretiens, discussions de groupe, etc. Puisque la matrice remplie deviendra l'annexe principale du rapport d'évaluation final, le chef de l'équipe d'évaluation et le responsable de l'évaluation doivent s'assurer que toutes les informations affichées : • Est directement lié aux indicateurs énumérés ci-dessus • Est rédigé de manière lisible et compréhensible • Rend visible la triangulation des données • A des sources référencées dans les notes de bas de page			
Hypothèse 2			
Hypothèse 3			
Question 2: dans quelle mesure...			
Hypothèses à évaluer	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes et outils de collecte des données
Hypothèse 1			
Hypothèse 2			
Hypothèse ...			
Question 2: dans quelle mesure...			
Hypothèses à évaluer	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes et outils de collecte des données
Hypothèse 1			