

UNESCO-HAÏTI
TERMES DE RÉFÉRENCE

POUR LA RÉALISATION DE

L'ÉVALUATION FINALE

DU PROJET :

**AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT EN
HAÏTI**

Programme Haïti
Direction des Amériques
Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du Développement (MAECD)

Octobre 2017

Sommaire

I-	CONTEXTE DE LA RÉALISATION DE L'ÉVALUATION FINALE DU PROJET.....	1
II-	PRÉSENTATION GENERALE DU PROJET	2
	2.2 <i>Modèle logique</i>	6
	2.4 <i>Parties prenantes.....</i>	8
III-	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ÉVALUATION	8
IV-	LES CRITÈRES D'ÉVALUATION	9
V-	QUESTIONS D'ÉVALUATION FINALE	9
	5.1 OCDE/CAD	9
	5.1.1 <i>Efficacité.....</i>	9
	5.1.2 <i>Efficiéce</i>	10
	5.1.3 <i>Pertinence.....</i>	10
	5.2 ENJEUX.....	10
	5.2.1 <i>Égalité entre les sexes.....</i>	10
	5.2.2 <i>Appropriation, alignement et harmonisation</i>	11
	5.2.3 <i>Viabilité.....</i>	12
	5.2.4 <i>Considérations sur la conception</i>	12
VI-	RÔLES ET RESPONSABILITÉS.....	12
	6.1 LE CONSULTANT.....	12
	6.2 LE MAECD	13
	6.3 UNESCO.....	13
VII-	PROCESSUS DE L'ÉVALUATION.....	14
	7.1 PLAN DE TRAVAIL	14
	7.2 COLLECTION DE DONNÉES ET VALIDATION.....	16
	7.3 RAPPORT D'ÉVALUATION	17
	7.4 DISSÉMINATION.....	17
VIII-	PROFIL DU CONSULTANT	17
IX-	LIVRABLES, JALONS ET CALENDRIER.....	18
	9.1 LIVRABLES ET JALONS	18
	9.1.1 <i>Plan de travail préliminaire</i>	18
	9.1.2 <i>Plan de travail final.....</i>	19
	9.1.3 <i>Séances de débriefing et de validation</i>	19
	9.1.4 <i>Rapport d'évaluation finale préliminaire.....</i>	19
	9.1.5 <i>Rapport d'évaluation final</i>	19
	9.1.6 <i>Présentation du rapport final</i>	20
	9.2 CALENDRIER.....	20

I- CONTEXTE DE LA RÉALISATION DE L'ÉVALUATION FINALE DU PROJET

Le projet « Amélioration de la qualité de la formation des enseignant-e-s en Haïti » a été élaboré suite au passage du séisme dévastateur de janvier 2010. En effet, Haïti s'apprêtait à se relever du marasme économique et de l'instabilité politique quand la terre a tremblé et a causé des pertes énormes en vies humaines à côté des dégâts matériels jusqu' à présent inestimable. Le Canada par le biais de Global Affairs a mobilisé des fonds et octroyé un don de 5 millions de dollars pour appuyer le secteur de l'éducation. Ce fond est géré par l'UNESCO qui est imputable par devant le bailleur. Le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) a lancé le projet en mars 2012. Cependant, après trois ans d'opération, un nombre très limité de résultats ont été rapportés. Une évaluation intermédiaire a permis de jauger l'écart. Plusieurs délais et blocages ont été évoqués pour expliquer le peu d'avancement dans la mise en œuvre du projet¹. Après 2 prolongations, le projet est arrivé à la fin de sa date butoir. Il est question aujourd'hui de/d' :

- i. Rendre des comptes aux parties prenantes quant aux résultats atteints à la fin du projet par rapport aux objectifs fixés ;
- ii. Identifier les causes des difficultés et vérifier les stratégies de mitigation employées pour apporter des solutions appropriées ;
- iii. Suggérer aux différentes parties les prochaines étapes suite aux résultats constatés.

Cette évaluation finale informera les parties prenantes telles, le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP), l'UNESCO et le MAECD. Ainsi, le gouvernement d'Haïti pourra bénéficier des conclusions de cette évaluation en obtenant plus d'information sur les éléments fonctionnels et dysfonctionnels de ce projet. L'UNESCO aura des pistes de solutions quant à la mise en œuvre de ce projet en vue d'atteindre les résultats escomptés. Finalement, les résultats de l'évaluation pourront servir au MAECD à mieux comprendre les causes du manque de résultats dans ce projet et les options pour aller de l'avant.

¹ Voir le rapport de l'évaluation intermédiaire

II- PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROJET

Le projet s'inscrit dans les orientations du gouvernement d'Haïti pour reconstruire son système éducatif suite au séisme. Le Plan de reconstruction national identifie l'éducation comme une priorité nationale pour la reconstruction du pays. Le Plan opérationnel du ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle (MENFP) d'août 2010 identifie l'amélioration de la compétence du personnel enseignant comme un des leviers de la modernisation du secteur éducatif en Haïti.

Déjà avant le séisme, la situation du personnel enseignant était problématique. La situation s'est aggravée suite au décès ou au retrait de plusieurs milliers d'enseignants. Ainsi, on constate que :

- la proportion d'enseignants qualifiés est très faible: à peine 30% pour l'enseignement public et moins de 10% pour le non-public;
- les écarts entre les niveaux de formation des enseignants sont considérables; plusieurs d'entre eux ont à peine terminé l'école fondamentale;
- le dispositif organisationnel de la formation initiale et continue se déploie au sein de différentes structures de formation (écoles nationales d'instituteurs, instituts de formation des maîtres, facultés des sciences de l'éducation, École fondamentale d'Application-Centre D'appui pédagogique (EFACAP)) rendant difficile la comparaison entre les profils de qualification des enseignants et l'organisation d'un corps enseignant structuré.

Le rehaussement du niveau global de qualification du personnel enseignant, nécessaire à l'amélioration de la qualité de l'éducation, implique donc, tout à la fois :

- la définition d'une politique de la formation initiale et continue des enseignants;
- un recentrage de la formation initiale;
- la formation d'un grand nombre d'enseignant pour répondre aux besoins à court et à moyen terme;
- un effort important de qualification du personnel enseignant en exercice.

Le projet « Renforcement de la qualité de la formation des enseignant-e-s en Haïti » est implanté par l'UNESCO avec un financement à hauteur de 5 millions \$ CAN du MAECD. Ce projet, d'une durée de quatre ans vise à :

- appuyer la formulation d'une politique et d'une stratégie de la formation initiale et continue des enseignants du fondamental et du secondaire ;

- renforcer les capacités des structures et personnels en charge de la formation initiale et continue;
- former 3000 nouveaux enseignants et d'en perfectionner 3000 autres qui sont déjà en activité.

L'objectif général du projet est, dans un premier temps, d'appuyer et d'accompagner le MENFP dans la définition des politiques et stratégies pour la formation initiale et continue des enseignants; dans un deuxième temps d'accompagner le MENFP et certaines Facultés des Sciences de l'Éducation pour la mise en œuvre d'actions de formation initiale et continue en vue d'améliorer la qualité de l'enseignement préscolaire, fondamental et secondaire. En conséquence, il est structuré en 2 phases :

1. la formulation d'une politique de formation initiale et continue des enseignants;
2. la mise en œuvre de la stratégie de formation initiale et continue des enseignants.

Phase 1

La première phase consiste essentiellement à appuyer le MENFP afin de définir une politique unifiée et concertée de formation initiale et continue des enseignants. Il s'agit notamment:

- d'assister les structures du MENFP vers l'élaboration de la politique de formation initiale et continue des enseignants en assurant une articulation vers la politique plus générale du gouvernement de valorisation de la fonction d'enseignant;
- d'assister la direction des ressources humaines dans l'établissement d'un diagnostic de la situation et des conditions de travail des enseignants (public, non public, zones touchées et non touchées par le séisme, niveaux de qualifications) ainsi que sur les besoins de formation continue ;
- d'assister le MENFP pour le recensement, l'audit, l'évaluation et le renforcement des capacités d'accueil, d'enseignement et de gestion de certaines Facultés des Sciences de l'Éducation des universités agréées par le MENFP ;
- d'appuyer les structures de formation (Faculté des sciences de l'éducation (FSE), École normale d'instituteurs (ENI), EFACAP) pour promouvoir de nouvelles stratégies de formation ;
- de valider la politique et les stratégies de mise en œuvre.

Sur le plan opérationnel :

- un mécanisme participatif d'élaboration de la politique et de la stratégie est mis en place,
- une formation en élaboration de politique de formation est donnée aux cadres du MENFP ;
- des études sur les conditions de travail et de vie, le statut, les qualifications des enseignants en exercice, sur les obstacles à la fidélisation et à la pérennisation de la fonction enseignante sont conduites;
- un diagnostic/recensement de la situation des enseignants (public/non public) est élaboré (Institut international de Planification de l'éducation (IIPE)) ;
- un répertoire des FSE et des ENI est élaboré ;
- un audit des capacités des FSE est mené ;
- une réflexion sur l'intégration des TIC dans la formation des enseignants est menée.

Au terme de cette phase :

- une politique de formation initiale et continue aura été élaborée et validée ;
- les besoins en formation continue seront déterminés ;
- les capacités pédagogiques des FSE sont renforcées.

Phase 2

La deuxième phase cible les activités définies dans le document de politique et dans la stratégie de formation élaborées au cours de la première phase. Les orientations contenues dans le Plan Opérationnel du MENFP permettent de dégager quelques actions importantes que les résultats de la phase 1 du projet devraient confirmer.

La deuxième phase compte deux composantes :

- 1) la mise en œuvre de la formation initiale
- 2) la mise en œuvre de la formation continue

Composante 1 : Mise en œuvre de la formation initiale

L'objectif de cette composante est d'accompagner et d'aider le MENFP et les FSE à mettre en œuvre la politique de formation initiale à travers les dispositifs appropriés pour la formation effective de 3,000 enseignants.

Il s'agit notamment :

- d'élaborer des cadres pour le partenariat entre le MENFP et les FSE et les ENI pour la formation initiale des enseignants du préscolaire et du fondamental, ainsi qu'entre le MENFP et les Universités et les FSE pour la formation initiale des enseignants du secondaire;
- d'évaluer les capacités des ENI qui accueilleront les formations initiales dispensées par les FSE ;
- d'élaborer le socle de compétence minimal de formation permettant : (i) d'harmoniser les contenus des formations des différentes FSE, (ii) de concevoir des supports pédagogiques nécessaires, et (iii) de définir le profil de recrutement des étudiants ;
- de faire une mise à jour des diplômes des enseignants les habilitant à enseigner aux niveaux du préscolaire, fondamental, secondaire et professionnel, en cohérence avec le socle commun de compétence ;
- de recycler des formateurs d'enseignants de FSE et ENI sur cette base.

Au terme de cette phase :

- Le dispositif de formation initiale est mis en place ;
- 3000 enseignants auront reçu une formation initiale via les FSE.

Composante 2 : Mise en œuvre de la formation continue

L'objectif de cette composante est d'accompagner et d'aider le MENFP à mettre en œuvre sa politique de formation continue par la formation effective de 3000 enseignants en cours d'emploi dans des écoles, collèges et lycées. Le Plan Opérationnel prévoit la formation continue de l'ensemble des enseignants du public comme du non public, sur les 5 prochaines années via des sessions de formation menées par les Facultés des Sciences de l'Éducation dans les Écoles Fondamentales d'Application – Centres d'Appui Pédagogique (EFACAP). Les sessions de formation concerneront les niveaux d'enseignement tant du préscolaire que du fondamental, du secondaire et du professionnel.

Le Plan Opérationnel indique que les activités ci-dessous devraient avoir été confirmées par la phase 1 :

- Évaluation des capacités d'accueil des EFACAP ;
- Élaboration d'un système de certification et d'équivalences pour la formation des enseignants ;

- Recyclage des enseignants des FSE et des Conseillers Pédagogiques en charge de la formation continue des enseignants² ;
- Formation Continue des enseignants en fonction de l'hétérogénéité des niveaux de qualification des enseignants.

Étant donné le nombre important d'enseignants à former, l'enseignement ouvert et à distance pourrait être une bonne stratégie afin de répondre aux besoins immédiats, tout en améliorant le rapport coût/efficacité des ressources éducatives. Cette formation à distance pourrait être dispensée par les EFACAP qui sont également considérées comme des centres de ressources pour les écoles associées. La politique de formation élaborée dans la première phase du projet devra définir les modalités d'intégration de ce volet dans la stratégie nationale de formation de la deuxième phase du projet.

Au terme de cette phase :

- Le dispositif de formation continue est mis en place ;
- 3000 enseignants ont reçu une formation continue ;
- Un dispositif de formation continue à distance est opérationnel.

2.2 Modèle logique

Résultat ultime : La qualité de l'enseignement fondamental et secondaire est améliorée de manière durable en Haïti.

Résultats intermédiaires :

1. Les politiques et les stratégies de formation initiale des enseignants sont mises en œuvre dans les Facultés des Sciences de l'Éducation (FSE), les Écoles nationales d'instituteurs (ENI) et les Écoles fondamentales d'application - Centre d'appui pédagogique (EFACAP);
2. Le Ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle (MENFP) applique et contrôle efficacement les politiques et stratégies de formation initiale;
3. Les FSE, les ENI et les EFACAP livrent efficacement des programmes de formation initiale.

² Le Projet permettra au MENFP d'organiser des sessions spécifiques aux enseignants en prenant en compte leurs divers niveaux de qualification initiaux. Le Ministère souhaite accompagner les enseignants non qualifiés jusqu'à une certification équivalente au niveau de normalien. Ces formations viseront l'animation pédagogique, la gestion administrative, mais aussi la sensibilisation aux comportements à tenir en cas de séisme et catastrophes naturelles.

4. Les politiques et les stratégies de formation continue des enseignants sont mises en œuvre dans les FSE, les ENI et les EFACAP;
5. Le MENFP applique et contrôle efficacement les politiques et stratégies de formation continue;
6. Les FSE, les ENI et les EFACAP livrent efficacement des programmes de formation continue.

2.3 Résultats immédiats :

1. La politique et la stratégie de formation initiale des enseignants sont élaborées et validées.
 - 1.1. Le curriculum révisé du programme de formation initiale est accessible dans les FSE et ENI.
 - 1.2. Le programme de formation et de mise à niveau des formateurs d'enseignants pour la formation initiale est accessible.
2. Le MENFP dispose de capacités pour appliquer et superviser la politique de formation initiale des enseignants.
3. Les FSE et les ENI disposent des capacités pour mettre en œuvre la politique de formation initiale des enseignants.
 - 3.1. Des formateurs au sein des FSE et ENI disposent des capacités pour offrir les formations.
4. La politique et la stratégie de formation continue des enseignants sont élaborées et validées.
 - 4.1. Le curriculum révisé du programme de formation continue est accessible dans les EFACAP.
 - 4.2. Le programme de formation et de mise à niveau des formateurs d'enseignants pour la formation continue est accessible.
5. Le MENFP dispose des capacités pour appliquer et superviser la politique de formation continue des enseignants.

6. Les EFACAP disposent des capacités pour mettre en œuvre la politique de formation continue des enseignants.

6.1. Des formateurs au sein des EFACAP disposent des capacités pour offrir les formations.

6.2. Les capacités des enseignants sont renforcées.

2.4 Parties prenantes

Partenaires de coopération (agences d'exécution ou organisations de mise en œuvre)

L'UNESCO est chargé de la mise en œuvre de ce projet. L'UNESCO compte, parmi ses mandats, ceux d'appuyer la conception et la mise en œuvre des politiques nationales dans les domaines de l'éducation, entre autres, pour la formation, le recrutement et la rétention des enseignants.

En Haïti spécifiquement, l'UNESCO travaille dans le domaine de l'éducation depuis 1947. L'UNESCO agit à titre de chef de file des bailleurs en éducation.

Parties prenantes principales (bénéficiaires directs)

Les bénéficiaires directs du projet incluent :

- le MENFP qui doit être renforcé;
- les Facultés des Sciences de l'Éducation (FSE);
- les Écoles nationales d'instituteurs (ENI);
- les Écoles Fondamentales d'Application – Centre d'Appui Pédagogique (EFACAP).

Au final, les bénéficiaires ultimes sont 6000 enseignant-e-s qui profiteront de la mise en œuvre de nouvelles stratégies de formation initiale et continue, et dans le long terme les élèves au niveau fondamental et secondaire dans tout le pays qui recevront une éducation de la part d'enseignants de qualité.

III- OBJECTIFS SPÉCIFIQUES DE L'ÉVALUATION

Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont les suivants :

- Évaluer l'efficacité et l'efficience du projet;
- Évaluer la pertinence des résultats du projet atteints à ce jour ;

- Examiner les blocages qui ont joué négativement sur l'atteinte des résultats dans ce projet;
- Analyser les stratégies mises en œuvre pour atteindre les résultats;
- Identifier des leçons qui pourraient dans l'avenir pour les différents partenaires.

IV-LES CRITÈRES D'ÉVALUATION

L'évaluation finale du projet tiendra compte des critères énumérés ci-dessous :

A. OCDE/CAD

1. Efficacité;
2. Efficience;
3. Pertinence.

B. Enjeux

4. Égalité entre les sexes;
5. Appropriation, alignement, harmonisation;
6. Considérations sur la conception;

En plus d'être guidé par les critères mentionnés ci-haut, le consultant devra tirer des constats et formuler des recommandations qui répondent à la finalité et aux objectifs spécifiques de l'évaluation finale.

V- QUESTIONS D'ÉVALUATION FINALE

Le Consultant répondra aux questions suivantes:

5.1 OCDE/CAD

5.1.1 Efficacité

- a) Est-ce que le projet a atteint les résultats immédiats escomptés tel que décrit dans le document du projet?
- b) Quelles sont les stratégies de mitigation utilisées par le projet pour pallier les difficultés rencontrées?

5.1.2 Efficience

Le MAECD ne considère pas les méthodes descriptives telles que le "jugement d'expert" comme suffisant pour mesurer l'efficacité. La méthode d'analyse choisie doit être capable d'identifier de possibles améliorations en termes d'efficience à l'intérieur de l'intervention de développement³.

La qualité des intrants et des extrants est une considération importante dans l'évaluation de l'efficience : la ressource la plus économique n'est pas nécessairement la plus appropriée, et des compromis entre la quantité des extrants et leur qualité sont un facteur clé de l'efficience globale⁴

- a) Dans quelle mesure les ressources et les intrants (fonds, expertise, temps, etc.) ont-ils été convertis économiquement en extrants ?
- b) Comment les ressources financières ont-elles été utilisées en termes de proportion entre les dépenses administratives et de programme?
- c) Quelles est l'efficience de la formule / mécanismes / instruments utilisés pour la livraison de la programmation?
- d) Est-ce que les extrants ont été atteints dans les délais et le budget imparti ?

5.1.3 Pertinence

- a) Est-ce que les résultats sont pertinents et de ce fait, correspondent-ils aux besoins et priorités des parties prenantes principales ?

5.2 Enjeux

5.2.1 Égalité entre les sexes

Selon la *Politique de l'ACDI (2010; toujours valide au MAECD) en matière d'égalité des sexes* et de son Plan d'action, l'égalité entre les sexes est un thème transversal qui doit être considéré comme une partie intégrante de toutes les évaluations du MAECD :

- a) Dans quelle mesure la stratégie visant l'égalité entre les sexes est mise en œuvre de manière satisfaisante?

³ Voir: Palenberg, M. (2011) "Tools and Methods for Evaluating the Efficiency of Development Interventions". *Evaluation Working Papers*. Bonn: BMZ. Federal Ministry for Economic Cooperation and Development. 117p. D'un intérêt particulier, voir la méthode d'analyse: *Évaluation comparative (par les parties prenantes) de l'efficience*.

⁴ Adapté du département de l'évaluation, Ministère des Affaires étrangères (2006), *Lignes directrices en évaluation*, Ministère des Affaires étrangères du Danemark.

- b) Est-ce que l'intervention a contribué à l'avancement de la participation égale des femmes avec les hommes en tant que décideurs ?
- c) l'évaluation devra accorder une attention particulière à la Politique d'aide internationale féministe du Canada :
 - Comment peut on appuyer l'égalité des genres et le renforcement du pouvoir des femmes et des filles ;
 - Dans quelle mesure peut on parvenir à combler les lacunes persistantes au niveau de la santé et des droits sexuels et reproductifs des femmes et des filles ainsi que la violence sexuelle et sexiste auxquels font face les femmes et les filles?
 - Comment envisager la défense des droits qui aidera les femmes et les filles à obtenir l'éducation et la formation professionnelle nécessaires à leur réussite et contribuer à améliorer les débouchés économiques pour les femmes, de même que leur résilience?

5.2.2 Appropriation, alignement et harmonisation

Appropriation :

- a) Est-ce que les parties prenantes incluant le MENFP, les Universités se sont engagées à respecter et à soutenir le projet?
- b) Les stratégies et méthodes utilisées dans l'exécution des activités ont-elles favorisé l'appropriation de ces dernières par les parties prenantes principales impliquées dans le projet?
- a) Quel est le degré d'implication et d'engagement des parties prenantes principales du projet dans une optique de prise en charge du projet?
- b) Quelles sont les mesures tangibles prises par les parties prenantes principales afin d'appuyer le projet?
- c) Existe-il une compréhension commune de la nature du projet et de ses objectifs entre les diverses parties prenantes?

Alignement / Harmonisation:

- a) Est-ce que l'intervention de développement s'aligne avec les systèmes et les pratiques locaux ?

- b) Quels sont les liens/communications entre les divers intervenants dans le projet organismes d'exécution ou d'accompagnement, MAECD siège et terrain, MENFP, et autres partenaires? Sont-ils fonctionnels?
- c) Quels sont les points forts et les points faibles des mécanismes de coordination utilisés dans le cadre du projet?

5.2.3 Viabilité

Quelles sont les ressources mobilisées par l'État haïtien pour mettre en œuvre le projet de la formation des enseignants et des personnels d'encadrement(les 5 dernières années et les perspectives pour les années à venir)

5.2.4 Considérations sur la conception

- a) Quelles ont été les stratégies de mitigation développées lors de la conception?

VI-RÔLES ET RESPONSABILITÉS

6.1 Le Consultant

Le Consultant mènera l'évaluation en conformité avec les *Normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE-CAD (2010)* ainsi que les meilleures pratiques en matière d'évaluation.

Le Consultant aura l'entière responsabilité de :

- Réviser et commenter les présents Termes de Référence (TdR);
- S'assurer que tous les livrables adhèrent aux *Normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE-CAD (2010)*;
- Rendre compte régulièrement de l'avancement de l'évaluation;
- Constituer une équipe avec les compétences requises, sujet à l'approbation du MAECD;

Le ou la consultant-te doit s'assurer que les parties prenantes de l'intervention sont consultées à travers le processus d'évaluation.

Afin de s'assurer de la qualité du processus d'évaluation le consultant ne doit pas se laisser influencer par aucune des parties concernées par l'évaluation finale.

6.2 Le MAECD

Le gestionnaire du MAECD aura la responsabilité de :

- Suivre à distance le déroulement de l'évaluation;
- Agir à titre de personne-ressource pour clarifier certains points pour le Consultant;
- Fournir des conseils à toutes les phases de l'évaluation, approuver les livrables; et faciliter l'accès à toute documentation et personne-ressource jugée pertinente pour le processus d'évaluation;
- Réagir sur les livrables avec les principales parties prenantes et ceux qui peuvent bénéficier de l'évaluation;

6.3 UNESCO

Le bureau de l'UNESCO en Haïti aura la responsabilité de :

- Suivre le travail du consultant du début à la fin
- Agir à titre de personne-ressource principale pour le Consultant;
- Assurer le contrôle de qualité des livrables en collaboration avec la Division de l'évaluation du Développement de MAECD et comme requis avec les spécialistes sectoriels et thématiques ;
- Partager les livrables avec les principales parties prenantes et ceux qui peuvent bénéficier de l'évaluation;
- Recueillir les commentaires des parties prenantes sur l'ébauche du rapport d'évaluation;
- Inclure la réponse de gestion dans le rapport final de l'évaluation;
- Inclure les commentaires reproduits textuellement des parties prenantes, le cas échéant; et
- Évaluer le rendement global du Consultant pour le présent mandat

VII- PROCESSUS DE L'ÉVALUATION

7.1 Plan de travail

Le Consultant⁵ préparera un plan de travail complet qui opérationnalisera et dirigera l'évaluation. Le plan de travail devra suivre la table des matières de l'Annexe 1.1. Une fois approuvé par l'UNESCO, le plan de travail sera l'instrument principal déterminant la manière dont l'évaluation sera réalisée. Bien que le plan de travail complète le cadre de référence, contractuellement il ne remplace pas ce dernier.

Le plan de travail sera développé à partir de l'information présentée dans ce Cadre de référence; et ce, afin rendre plus précis la planification et la conception de l'évaluation. Il sera fondé sur un examen préliminaire de la documentation, des discussions avec les principaux intervenants, d'une revue de la littérature, etc.

Les prochains paragraphes expliquent comment aborder certaines sections du plan de travail. Cependant, toutes les sections et les annexes indiquées dans la table des matières du plan de travail en Annexe 1.1 doivent être complétées.

Le plan de travail comprendra une étude d'évaluabilité qui guidera la conception de l'évaluation. Le Consultant devra :

1. Examiner les évaluations antérieures ou connexes (le cas échéant) afin de nourrir la conception de l'évaluation finale. Le but d'examiner les évaluations antérieures, dans le cadre d'une étude d'évaluabilité, **n'est pas** de mettre à jour ou de rendre compte des recommandations précédentes. Il s'agit plus tôt d'une mise en garde lors de la conception et/ou une façon d'atténuer les contraintes et limites auxquelles on a eu à faire face lors des évaluations antérieures;
2. Examiner la cohérence et la logique de l'intervention;
3. Examiner les questions d'évaluation. Les questions d'évaluation peuvent être retirées si elles s'avèrent impossibles à répondre, trop difficile ou s'il y a un besoin de réduire la portée de l'évaluation. Les questions peuvent être précisées, modifiées ou ajoutées. Tout changement, ajout ou suppression de questions doit être accompagné d'une justification/argumentation solide.

⁵ A moins d'avis contraire, le terme Consultant réfèrera à un individu ou une équipe de consultants.

4. Examiner les facteurs clés suivants :
 - l'existence et la qualité des données (notamment celles se rapportant à l'égalité entre les sexes);
 - la disponibilité des informateurs clés, et le moment de l'évaluation;
 - identification des principaux intervenants et s'ils veulent/résistent à l'évaluation (c'est-à-dire, le niveau de résistance à l'évaluation et leurs raisons).
5. Expliquer et noter tous les facteurs qui peuvent compromettre l'indépendance de l'évaluation et signifier tous les possibles conflits d'intérêts ouvertement et honnêtement.

Suite à l'étude d'évaluabilité, le plan de travail fournira une mise à jour des questions.

La finalité, le champ couvert et les questions d'évaluation doivent être utilisés par le Consultant afin de déterminer la méthode (approche ou cadre conceptuel) et la méthodologie la plus appropriée pour la présente évaluation. La méthodologie est développée en fonction de la méthode d'évaluation choisie. La méthodologie choisie devra permettre de répondre aux questions évaluatives en s'appuyant sur des preuves crédibles.

La section sur la méthodologie est la plus importante du plan de travail. Cette importance se reflète dans sa taille par rapport à l'ensemble du document. Dans cette section, le Consultant expliquera et justifiera le choix de la méthode (approche) d'évaluation proposée et doit également préciser et justifier la conception globale de l'évaluation. Donc, afin de décrire et expliquer la méthodologie d'évaluation et son application, le Consultant doit expliquer les techniques proposées à la fois pour la collecte et l'analyse des données (à noter : des détails spécifiques sur ces techniques de collecte des données touchant l'égalité entre les sexes doivent être fournis). La justification du choix de ces techniques doit être fournie et les limites et lacunes doivent être expliquées.

Étant donné que la collecte des données sera faite à partir de différents échantillons, il est important que ces échantillons soient représentatifs de la population (parties prenantes, lieux, etc.). En conséquence, dans la section méthodologie du plan de travail, le Consultant doit expliquer les caractéristiques de chaque échantillon : comment il est sélectionné, la justification de la sélection et ses limites quant à l'interprétation des résultats de l'évaluation. Si un échantillon n'est pas utilisé, la raison pour ne pas procéder à un échantillonnage et les implications pour l'évaluation doit être fournie.

En ce qui concerne l'analyse des données, le consultant doit expliquer comment les données seront organisées, classifiées, tabulées, inter-reliées, comparées et présentées par rapport aux questions d'évaluation, y compris ce qui sera fait pour intégrer les multiples sources d'information.

Toutes les composantes de la méthodologie comme décrites ci-haut permettront au lecteur de mieux comprendre la logique de la matrice d'évaluation.

Dans les Annexes du plan de travail le consultant devra inclure les éléments suivants:

- **Matrice d'évaluation :** La matrice d'évaluation qui doit être conforme au modèle figurant à l'Annexe 1.2.
- **Échantillonnage :** pour chaque échantillon les informations suivantes sont requises: le but, les objectifs, l'univers / la population, les critères d'échantillonnage, la conception de l'échantillon, la base de sondage, l'unité d'échantillonnage, la taille de l'échantillon, la(les) méthode(s) d'échantillonnage, l'échantillon proposé et ses limites.
- **Outils de collecte de données préliminaires proposés** (entrevues, groupes de discussion ou d'autres protocoles de méthodes participatives, de tableaux, etc.).

7.2 Collection de données et validation

La collecte des données sera effectuée selon le plan de travail approuvé par l'UNESCO.

La mission sur le terrain pour la collecte de données, la validation et l'analyse ne devrait pas être plus que 15 jours. Les données préliminaires doivent être présentées aux parties prenantes clés pour fins de validation et ce, deux jours avant le départ du terrain. A noter que la validation n'est pas un exercice d'approbation. Elle sert à ajouter une validité externe et assurer au Consultant que les données préliminaires (pas encore des constats) sont fiables et pertinentes et que d'importantes données ne sont pas omises ou mésinterprétées.

Deux semaines après la collecte de données, le Consultant effectuera une séance de débriefing/validation pour l'UNESCO, l'Ambassade du Canada, le MENFP et le cas échéant pour le bureau de MAECD.

7.3 Rapport d'évaluation

Le consultant préparera un rapport d'évaluation final qui décrit l'évaluation et met en avant les constatations⁶, les conclusions et les recommandations. Pour ce qui est du résumé exécutif, le Consultant devra suivre le gabarit présenté en Annexe 1.3. Le résumé exécutif sera rendu public. Le Consultant est entièrement responsable de la qualité du rapport final et doit suivre les *Normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE-CAD (2010)*. Le Consultant ne doit pas soumettre l'ébauche du rapport d'évaluation aux parties prenantes sans l'approbation de l'UNESCO. Le Consultant est responsable de représenter avec précision et de consolider la contribution des membres de l'équipe, des parties prenantes (incluant le MAECD) dans le rapport final. Comme le stipulent les Normes de qualité de l'OCDE-CAD, « les parties-prenantes ont la possibilité de formuler des commentaires sur la version provisoire du rapport. Le rapport d'évaluation tient compte de ces commentaires et fait état de tout désaccord touchant à des questions de fond. S'il y a des différents au sujet des faits qui peuvent être vérifiés, les évaluateurs doivent effectuer des recherches et modifier le cas échéant la version provisoire de rapport. Lorsque les commentaires des parties prenantes expriment une opinion ou représentent une interprétation, ils doivent être reproduits textuellement, par exemple dans une annexe, à condition que cela ne soit pas incompatible avec le respect des droits et du bien-être des participants. »

7.4 Dissémination

La direction de l'UNESCO en Haïti est responsable du présent mandat d'évaluation a la responsabilité de la dissémination et de s'assurer que le sommaire exécutif est rendu public conformément à l'engagement du Canada à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.

VIII- PROFIL DU CONSULTANT

Lorsque le Consultant désigne un groupe d'évaluateurs, les membres de l'équipe d'évaluation devraient posséder une combinaison de compétences en évaluation et de connaissances thématiques.

Évaluateur principal

⁶ Le rapport présentera les constatations ventilées par sexe lorsque cela s'avère possible et approprié.

Le Consultant doit être un évaluateur de niveau principal ou sénior. La connaissance minimale ainsi que l'expérience sont décrites dans les accords d'Offres à commandes. En outre, le Consultant de l'évaluation aura aussi l'expérience/les connaissances/les compétences suivantes :

- a) Expérience avec des mandats d'évaluation qui sont similaires à celui-ci ;
- b) Expérience de travail en Haïti/dans des états fragiles ;
- c) Langues⁷ : français (niveau avancé) ;
- d) Connaissance de la langue créole
- e) Compétence(s) en évaluation dans le domaine de l'éducation ; et
- f) Minimum Master en éducation ou équivalent, au moins baccalauréat en administration publique, développement international, éducation ou autre domaine pertinent.

IX-LIVRABLES, JALONS ET CALENDRIER

9.1 Livrables et jalons

Tous les livrables doivent être rédigés en français et soumis à l'agent de programme du MAECD. Seul le sommaire exécutif du rapport final d'évaluation devra être rédigé dans les deux langues officielles.

Tant les plans de travail préliminaire et final que les rapports préliminaire et final doivent être présentés en format MS Word ou dans un logiciel compatible. Un fichier PDF du rapport final devra aussi être présenté. Les présentations seront soumises à l'UNESCO en format électronique.

À la demande de l'UNESCO, le Consultant devra soumettre les documents utilisés/créés dans le cadre du mandat actuel, (par exemple, les questionnaires, les protocoles de groupes de discussion, les notes d'entrevue, les données brutes, les données d'enquête, les bases de données, etc.)

9.1.1 Plan de travail préliminaire

Le Consultant devra soumettre un plan de travail préliminaire à l'UNESCO dans les trois jours suivant la signature du contrat. L'UNESCO partagera ce plan de travail avec les partenaires de

⁷ Le niveau de compétence linguistique doit être au moins avancé à l'écrit, à la lecture et à l'interaction orale. Voir l'annexe 5 pour les définitions.

coopération et les autres parties prenantes, le cas échéant. Le Consultant devra suivre le plan à l'annexe 1.1

9.1.2 Plan de travail final

Dans la semaine suivant la réception des commentaires, le consultant produira un plan de travail final ainsi qu'une proposition de table des matières du rapport final qui devront être approuvés par l'UNESCO.

9.1.3 Séances de débriefing et de validation

Un atelier de débriefing/validation sera effectué dans le pays visité avant le départ du terrain afin de valider les données préliminaires avec les parties prenantes choisies – à être déterminé par l'UNESCO en temps opportun. Dans la semaine suivant la session, le Consultant soumettra les comptes rendus et tout le matériel fourni.

Un atelier post-mission de débriefing/validation sera effectué à Gatineau deux semaines suivant le retour de mission. Le matériel de la présentation sera soumis à l'UNESCO au moins trois (3) jours avant la session. Les comptes-rendus et tout matériel supplémentaire fourni durant la session seront soumis une (1) semaine suivant la session.

9.1.4 Rapport d'évaluation finale préliminaire

Le consultant soumettra un rapport d'évaluation préliminaire (qui doit être conforme aux *Normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE-CAD (2010)*) à l'UNESCO pour révision dans un délai maximum de quatre semaines après le retour de la mission. Le rapport d'évaluation doit inclure un sommaire exécutif (rédigé selon le gabarit en annexe 1.3) et toutes les annexes pertinentes.

L'UNESCO est responsable de partager le rapport avec les parties prenantes et de recueillir leurs commentaires.

Le Consultant ne doit pas soumettre la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes sans avoir obtenu l'approbation de l'UNESCO.

9.1.5 Rapport d'évaluation final

Dans les deux semaines suivant la réception des commentaires de la part du MAECD, le Consultant soumettra à l'UNESCO.

Remarque : avant la publication, l'UNESCO ajoutera la réponse de gestion et les commentaires des parties prenantes (le cas échéant) au rapport.

9.1.6 Présentation du rapport final

Le Consultant préparera et animera un atelier pour présenter les constatations, les conclusions, les recommandations et les leçons de l'évaluation à un moment et à un lieu qui seront déterminés par l'UNESCO.

9.2 Calendrier

Cette évaluation devrait être effectuée dans une période de 35 jours. Le rapport préliminaire final d'évaluation doit être soumis à l'UNESCO au plus tard le **15 décembre 2017**. Le consultant doit indiquer dans son plan de travail la date du début et de la fin de chaque activité. Une fois validé et approuvé par l'UNESCO, le plan de travail deviendra le document de référence clé pour suivre les progrès de l'évaluation.

9.3 Niveau d'effort

L'estimation du niveau d'effort requis pour cette évaluation est de **35** jours.

Remarque : Sur la base du plan de travail, UNESCO peut décider de terminer le présent mandat au plan de travail final.

Tâches	Niveau d'effort
A) Analyses documentaires préliminaires et consultations	3
B) Préparation du plan de travail préliminaire	1
C) Révision et finalisation du plan de travail aux fins d'approbation	2
D) Collecte de données, validation et analyse	
• Au Canada et avec l'ambassade du Canada en Haïti (par skype et échange électronique)	1
• En Haïti (incluant le temps de voyage)	14
E) Préparation du rapport préliminaire	5
F) Déplacement en dehors de Port-au-Prince (incluant temps de voyage)	4
G) Finalisation du rapport aux fins d'approbation	2
H) Présentation du rapport final	3
Total	35

Annexe 1.1 : PROPOSITION DE LA TABLE DES MATIÈRES DU PLAN DE TRAVAIL

1. **Justification, finalité et objectifs spécifiques de l'évaluation**
 - 1.1. Justification, finalité de l'évaluation
 - 1.2. Objectifs spécifiques de l'évaluation
2. **Objet et champ couvert de l'évaluation final**
3. **Étude d'évaluabilité**
 - 3.1. Évaluations antérieures ou connexes (le cas échéant)
 - 3.2. Examen de la cohérence et de la logique de l'intervention
 - 3.3. Examen des questions d'évaluation
 - 3.4. Autres facteurs clés déterminant de l'évaluabilité
 - Disponibilité et de la qualité des données et de la disponibilité des informateurs clés
 - Niveau de résistance à l'évaluation et ses raisons
 - 3.5. Indépendance et conflits d'intérêts
 - Facteurs pouvant compromettre l'indépendance de l'évaluation
 - Possibles conflit d'intérêts ou confirmation que de tels conflits n'existent pas.
4. **Critères et questions d'évaluation**

(Critères et questions revues)
6. **Approche et méthodologie de l'évaluation**
 - Approche d'évaluation
 - Méthodologie
7. **Reportage**
 - Débriefage -validation
 - Table des matières du rapport final
8. **Gestion de l'évaluation**
 - Composition de l'équipe d'évaluation
 - Rôles et responsabilités de chacun
9. **Principaux extrants (ou livrables), calendrier et ressources**
 - Livrables, jalons et calendrier de travail
 - Niveau d'effort et budget du projet
10. Conclusion et recommandations
11. Bibliographie

Annexes

- Modèle logique et cadre de mesure de rendement
- Cadre de référence (avec amendements, le cas échéant)
- Ébauche de la Matrice d'évaluation
- Échantillonnage et échantillons proposés
- Liste de documents utilisés pour le plan de travail
- Liste des gens consultés pour le plan de travail (répartie selon le sexe)
- Outils et protocoles de collecte des données proposés
- Calendrier proposé pour la mission terrain

Annexe 1.2 : Gabarit de la matrice d'évaluation

Questions clés	Sous-questions	Types de sous-question ⁸	Indicateurs ou mesure	Normes ou cibles	Données de base	Sources d'information	Design ⁹	Échantillon ou recensement ¹⁰	Instrument de collecte de données	Analyse des données	Commentaires

Source: Morra-Imas, L.G. and R.C. Rist (2009) *The Road to Results*, World Bank, Washington, D.C. p. 243. (traduction libre).

⁸ Les questions sont de trois types: descriptives, normatives et cause à effet.

⁹ Il y a trois grandes catégories de design: expérimental, quasi-expérimental et non expérimental.

¹⁰ Recensement: Collecte de données à partir d'une population entière; Échantillon: sous-ensemble d'une population sur laquelle les données sont collectées.

Sommaire exécutif

Instructions

Titre : Ajouter le titre Web de projet

Numéro de projet : Ajouter le numéro du projet évalué

Annexe 1.3 : Instruction et gabarit du Sommaire exécutif

Titre de l'évaluation : Ajouter le titre complet de l'évaluation

Type d'évaluation : formative, sommative, prospective, thématique, etc.

Commissionnée par : nom du programme du MAECD (dans le cas d'évaluation conjointe ; énumérer les agences impliquées)

Consultant : nom de la firme/individu contracté pour effectuer l'évaluation

Date : mois et année soumis

(4 PAGES MAXIMUM)

Justifications et finalité de l'évaluation

Tel que défini dans le CdR

Objectifs spécifiques de l'évaluation

Tel que défini dans le CdR

Contexte de développement

Description du contexte dans lequel l'intervention a été mise en œuvre, incluant les politiques et stratégies clés du gouvernement local et les facteurs socio-économiques, politiques et culturels ayant rapport à cette intervention.

Intervention de développement

Description de l'intervention à être évalué, incluant le résultat ultime, les dates de début et de fin, le budget, la zone géographique couverte, les principales composantes et les enjeux transversaux (égalité entre les sexes, viabilité de l'environnement et gouvernance).

Logique d'intervention

Inscrire les résultats ultime, intermédiaires et immédiats tel qu'indiqué dans le Modèle logique (ML) ou le Cadre logique (CL).

Parties prenantes

Tel que défini dans le CdR.

Approche et méthodologie de l'évaluation

Description :

- de l'approche de l'évaluation
- de la méthodologie
- des techniques pour la collecte et l'analyse des données
- de l'échantillonnage
- des limitations de l'évaluation

Constatations clés*

Sélectionner et inscrire les constatations clés

Conclusions clés*

Sélectionner et inscrire les conclusions clés

Recommandations clés*

Sélectionner et inscrire les recommandations clés

Leçons clés*

Sélectionner et inscrire les leçons clés

*Les constatations, conclusions, recommandations et leçons présentées ci-dessus sont celles du consultant et ne reflètent pas nécessairement les vues du MAECD ou du gouvernement du Canada. Le MAECD ne garantit pas l'exactitude de l'information fournie dans ce rapport.

Réponses de gestion

Réponse du MAECD :

Réponse du (des) partenaires (s) de coopération :

Langue : Ce rapport est disponible seulement en (langue).

Si vous désirez une copie de ce rapport, bien vouloir communiquer avec info@international.gc.ca

Sommaire exécutif

Titre:

Numéro de projet :

Titre de l'évaluation :

Type d'évaluation :

Commissionnée par :

Consultant :

Date :

Langue :

Si vous désirez une copie de l'évaluation, bien vouloir communiquer avec info@international.gc.

(4 PAGES MAXIMUM)

Justification et finalité de l'évaluation

Objectifs spécifiques de l'évaluation

Contexte de développement

Intervention de développement

Logique d'intervention

Parties prenantes

Approche et méthodologie de l'évaluation

Constatations clés*

Conclusions clés*

Recommandations clés*

Leçons clés** Les constatations, conclusions, recommandations et leçons présentées ci-dessus sont celles du consultant et ne reflètent pas nécessairement les vues du MAECD ou du gouvernement du Canada. Le MAECD ne garantit pas l'exactitude de l'information fournie dans ce rapport.

Réponses de gestion

Réponse du MAECD : Réponse du (des) partenaire(s) de coopération :

