



## **Termes de Référence pour l'Evaluation des Comités de Liaison Nationaux du MOST**

**MARS 2005**

## **Information générale (contexte et antécédents)**

### **1.1 Données générales sur le programme MOST**

Le Programme « Gestion des Transformations Sociales », qui fait partie du Secteur des Sciences Sociales et Humaines (SHS) de l'UNESCO, a été lancé en mars 1994. Sa mise en œuvre a été suscitée par la préoccupation notamment des chercheurs en sciences sociales, des Etats Membres, des agences de développement et des agences des Nations Unies, constatant que les gouvernements du monde entier avaient recours à une analyse sociale de façon fragmentaire et peu organisée. Il est apparu en effet qu'ils utilisaient la recherche en politiques pour des travaux spécifiques et négligeaient la nécessité de baser le développement et les décisions politiques sur une recherche sociale analytique à plus long terme.

Cette observation a été renforcée à l'époque et au cours des années suivantes par les recommandations formulées dans les rapports des cinq Sommets Mondiaux des Nations Unies : Le Sommet de la Terre, (Rio de Janeiro en juin 1992), la Conférence sur la Population et le Développement, (Le Caire en septembre 1994), le Sommet Mondial pour le Développement Social (Copenhague en mars 1995), la Conférence Mondiale sur les Femmes (Beijing en septembre 1995) et la Conférence sur les Etablissements humains (Istanbul en juin 1996).

L'élément commun à ces cinq Sommets a été le consensus radical en faveur d'une nouvelle approche du développement mettant les personnes et l'égalité sociale au cœur de l'agenda du développement. Les sciences sociales, en étudiant les relations sociales et humaines, sont à l'évidence au centre de toute pensée nouvelle et innovante sur les alternatives politiques et les modèles de développement social. De là est venu le besoin d'un programme pouvant entre autres choses : a) encourager la communauté des sciences sociales à coopérer davantage de façon interdisciplinaire et internationale, b) aider la communauté des sciences sociales à traduire les résultats des principales actions en recherche sociale en politiques ou en alternatives de planification, c) sensibiliser les gouvernements nationaux et locaux pour leur montrer combien il est important de considérer les résultats découlant d'une recherche sociale, durable et endogène comme des décisions concernant les politiques sociales alternatives.

**1.2 Rôle et mandat du Programme MOST** : le Programme MOST s'inscrit dans l'un des objectifs majeurs de l'UNESCO fixés par les Etats membres fondateurs en 1946, à savoir la promotion des sciences sociales et leur utilisation pratique. MOST a été créé dans le double objectif d'améliorer notre connaissance scientifique des transformations sociales d'une part, de susciter des recommandations pratiques et pertinentes au plan politique d'autre part. Au cours de son premier cycle de vie (1994-2002), un accent particulier a été mis sur une recherche comparative, internationale, interdisciplinaire et en rapport avec les politiques. Dans cette optique, MOST a été conçu pour organiser et promouvoir les réseaux de recherche internationaux, pour centrer l'attention sur le renforcement des capacités et pour établir un centre d'échanges d'informations et de connaissances en sciences sociales. MOST Phase I s'est caractérisé par trois orientations thématiques majeures : le multiculturalisme, le développement urbain et les questions de gouvernance et de mondialisation.

MOST est le seul programme de l'UNESCO favorisant et promouvant la recherche en sciences sociales et occupe de ce fait une position centrale dans la promotion des buts généraux de l'UNESCO. Son rôle de soutien dans les programmes de développement interdisciplinaires et intersectoriels et de travail conceptuel au sein des différents secteurs de l'UNESCO doit aussi être souligné.

Le Rapport d'Evaluation du MOST 1994-2002 a identifié les principales forces du programme de la manière suivante : sa capacité à mobiliser les réseaux, à coordonner les projets à partir du Siège de l'UNESCO et des bureaux hors Siège, à fournir un haut niveau d'expertise pour la préparation en amont des projets et leur évaluation aux niveaux national et régional. Un hommage a été rendu aux efforts concertés du MOST pour assurer l'implication de presque toutes les régions géopolitiques.

D'une façon générale, MOST doit s'efforcer :

- de comprendre davantage les transformations sociales ;
- d'établir des liens durables entre les chercheurs en sciences sociales et les décideurs ;
- de renforcer les capacités scientifiques, professionnelles et institutionnelles notamment dans les pays en développement ;
- d'encourager la conception de politiques basées sur la recherche.

**1.3 La réorientation du Programme MOST** : en 2000-2003, une évaluation externe complète a évalué les réalisations du programme depuis sa création en 1994. Les larges consultations qui ont suivi ont réorienté le programme aux plans thématique et logistique. Suivant les recommandations de la 6ème Session du CIG du Programme MOST (février 2003) et les débats qui se sont tenus lors de la 166ème Session du Bureau Exécutif (avril 2003) auquel l'évaluation du MOST a été présentée par le Service d'Evaluation et d'Audit, MOST a été réorienté selon le principe de la concentration des efforts précisé dans la Stratégie à Moyen Terme pour 2002-2007 (31 C/4). Le travail fondamental du Programme MOST remanié est d'agir comme intermédiaire et de proposer un savoir pertinent en rapport avec les politiques à une gamme d'acteurs déjà en place mais également émergeant et de soutenir des approches plurielles propices à la création de politiques empiriques.

Les résultats généraux attendus pour la Phase II du Programme MOST comprennent :

- une meilleure image de l'utilité des résultats de la recherche pour la conception de politiques et leur mise en œuvre avec les décideurs, les médias et les communautés ;
- une amélioration de l'information et des processus d'apprentissage afin d'intégrer les résultats de la recherche dans des cadres stratégiques et politiques ;
- une meilleure qualité des décisions et des mises en œuvre des politiques ;
- un accueil élargi, de la part du public, des politiques sociales.

**1.4 Gouvernance du Programme MOST** : un Conseil Intergouvernemental (CIG) et un Comité directeur scientifique indépendant (SAC) dirigent le Programme MOST. La coordination est assurée par un petit Secrétariat situé au Siège (voir paragraphe 1.5). Le Bureau élu du CIG, comprenant le Président du MOST, le Rapporteur et les six vice-présidents, représentant les six groupes électoraux (régions), a été considérablement renforcé au cours de la Phase II, grâce à des réunions régulières et un suivi attentif sur le développement du programme. Une nouvelle manière d'enrichir les débats a été de tenir des réunions désormais communes entre le Bureau

du CIG et du SAC, la première ayant été organisée du 2 au 5 juillet 2004, au siège de l'UNESCO.

**1.5 La structure du Secrétariat :** le recentrage du MOST sur l'interface entre sciences et politiques a été fait en parallèle à la restructuration du secteur SHS de l'UNESCO, dans le cadre du processus de réforme générale de l'organisation. MOST continue à être accueilli par l'une des quatre divisions de SHS : la division des Sciences Sociales, de la Recherche et des Politiques. L'environnement de SHS établit une proximité avec les trois autres divisions : 1) Ethique des sciences et de la technologie, 2) Droits Humains et Démocratie, 3) Etudes Prospectives, Philosophie et Sécurité Humaine et également avec la Section de coordination du thème transversal sur la Pauvreté.

A l'intérieur de la Division des Sciences Sociales, de la Recherche et des Politiques, MOST est maintenant dirigé par la « **Section des Politiques et de la Coopération Internationale dans les Sciences Sociales (SHS/SRP/POL)** ». En comparaison avec la Phase I du MOST, le transfert du MOST vers cette section s'est traduit par une bien meilleure situation en termes de ressources humaines et financières. Deux anciennes orientations thématiques du MOST Phase I ont été fusionnées et transférées vers une section indépendante dans la même division : la section traitant le thème de la Migration et des politiques multiculturelles, en particulier dans l'environnement urbain. Le troisième ancien thème du MOST sur « Globalisation et Gouvernance » est maintenant traité par le Centre de Byblos au Liban. Suivant la structure de base conçue pour les sections à l'UNESCO, la section responsable du MOST est dirigée par un Chef de Section (P5) et dans l'idéal, avec un personnel comprenant un spécialiste de programme (P3), un assistant spécialiste de programme (P1) et une secrétaire (GS5). Suite à la restructuration, les dernières positions pour ce personnel ne sont pas encore complètement fixées dans la section SHS/SRP/POL. Les ressources financières sont également soumises aux principes de gestion des autres sections de SHS : dans le 32 C/5, le budget global pour une section tourne autour de 350 000 US\$ ; il sera réduit dans le 33 C/5.

**1.6 Les Comités de Liaison Nationaux du MOST :** Les Comités de Liaison Nationaux (CLN), établis actuellement dans 61 pays, sont des organismes importants pour le développement et la mise en œuvre du programme.

Histoire : les CLN ont été créés suivant la Recommandation 7 du CIG du MOST au cours de la Première Session du 7-10 mars 1994 et de la Recommandation 2 de la seconde Session du 3-7 juillet 1995. Les Etats Membres sont libres de définir la structure et la composition d'un CLN du MOST en fonction de leurs propres priorités. Les CLN sont en général constitués avec le soutien des Commissions nationales pour l'UNESCO, conformément à la Résolution 13.1 de la 28ème Conférence Générale. Eventuellement, toute institution ayant des responsabilités en sciences politiques, comme un conseil national de recherches, peut accueillir un CLN.

La composition des CLN peut inclure des chercheurs en sciences sociales installés dans des universités ou d'autres institutions de recherches, représentants des organismes de recherches coordonnant la recherche de financements ainsi que des groupes utilisant la recherche comme les gouvernements, le secteur privé, les

syndicats, les associations professionnelles, les ONG et les organisations communautaires de base.

Leur mandat porte sur la création et l'élargissement des liens entre le Programme MOST et les communautés nationales de politiques et de sciences sociales. Les Etats Membres, les Agences des Nations Unies et les Agences de financement (PNUD, UNFPA, UNODCCP)<sup>1</sup> et les sources de financement bilatérales, peuvent être en mesure de faire avancer le Programme afin de disposer d'une assistance technique accrue dans la planification des politiques sociales. Le Centre d'Echange d'Informations et de Communications du MOST sur Internet est un outil important pour le partage et la diffusion des connaissances dans les domaines couverts par le Programme.

Les rôles clé des CLN du MOST, définis dans la Phase I du MOST, portent sur :

- l'identification et la motivation des institutions nationales concernées par la recherche en sciences sociales en rapport avec les principaux intérêts thématiques du Programme MOST, un accent particulier étant mis sur l'implication des jeunes générations de chercheurs et d'enseignants universitaires ;
- la diffusion régulière des informations sur les activités du Programme MOST envoyées par le Secrétariat du MOST aux Commissions Nationales ;
- la constitution d'un forum permanent facilitant le flux d'information entre MOST-UNESCO et les institutions nationales intéressées;
- l'aide à la constitution de réseaux nationaux de recherches ;
- l'aide à l'obtention de financements pour les groupes participant aux projets du MOST provenant des organismes nationaux comme les conseils nationaux de recherche ou les Ministères concernés (Recherche, Education, Sciences et Technologies, Développement Social, Affaires Etrangères etc. ).

Les CLN du MOST ont été établis à ce jour dans 61 pays : Algérie, Argentine, Australie, Autriche, Azerbaïdjan, Barbade, Biélorussie, Bénin, Brésil, Bulgarie, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Canada, Cap Vert, Colombie, RD du Congo, Côte d'Ivoire, Croatie, Cuba, Tchéquie, Egypte, Finlande, France, Hongrie, Inde, Indonésie, République Islamique d'Iran, Israël, Italie, Japon, Jordanie, Kenya, Lituanie, Lituanie, Malawi, Malte, Mauritanie, Mongolie, Maroc, Pays Bas, Norvège, Pakistan, Papouasie Nouvelle Guinée, Pérou, Philippines, Pologne, Roumanie, Fédération de Russie, Slovaquie, Sri Lanka, Suède, Suisse, Tanzanie, Thaïlande, Togo, Tunisie, Uruguay, Ouzbékistan, Vietnam.

## **2 . Objet et portée de l'évaluation**

**2.1 Le mandat législatif de cette évaluation :** Lors de la sixième Session du CIG du Programme MOST qui s'est tenue à Paris les 19-21 février 2003, les Membres ont adopté un certain nombre de mesures, y compris la recommandation faite par le Directeur Général indiquant que « le Secrétariat du MOST, en collaboration avec les Commissions nationales pour l'UNESCO, entreprendra l'examen de la structure, du fonctionnement et des impacts des CLN au cours de la période visée par le document

---

<sup>1</sup> UNDP (PNUD) : Programme des Nations Unies pour le Développement

UNFPA : Fonds des Nations Unies pour la Population

UNODCCP : Bureau des Nations Unies pour le Contrôle des Drogues et la Prévention du Crime

32 C/5 et élaborera des recommandations et des propositions à soumettre au Bureau du Conseil Intergouvernemental. Des évaluations seront effectuées en cours de programme ». Les actions fixées par le Directeur Général et à considérer pour l'évaluation du MOST, soumises au 166ème Bureau Exécutif de L'UNESCO en mars 2003, réaffirment ainsi la demande, déjà faite antérieurement au Bureau du CIG et au Secrétariat, d'effectuer cette évaluation.

**2.2 Objectif de l'évaluation :** En accord avec la recommandation du Directeur Général lors du 166ème Bureau Exécutif et les recommandations de la Sixième Session du CIG du Programme MOST, l'objectif de l'évaluation est de faire un bilan de la structure, du fonctionnement et de l'impact des CLN. L'objectif général de l'évaluation est de tirer un enseignement et de faire des recommandations pour renforcer le travail des CLN qui soutiendra le secteur des Sciences Sociales et Humaines en vue de mener à bien les objectifs du Programme MOST. Sur un plan plus général, l'évaluation vise à contribuer à accroître la culture de l'apprentissage à l'UNESCO, à améliorer le rendement des programmes et la gestion basée sur les résultats et enfin à aider à la prise de décision grâce au contrôle et à un savoir pratique.

**2.3 Portée de l'évaluation :** En ayant à l'esprit la récente organisation du Programme (décrite dans la section 1.3), le travail des CLN doit être réorienté en conséquence. Il est important de souligner que l'évaluation vise à contribuer à la réalisation des résultats attendus pour la Phase II du Programme. Cela implique que cette évaluation ne se concentre pas sur la Phase I du MOST (1994 –2002) mais plutôt mette l'accent sur le processus de transition actuellement en cours, dans le but de renforcer le Programme dans le futur. L'évaluation fournira donc des éléments appropriés pour répondre à la question fondamentale suivante : « *Comment ajuster la structure et les modes de fonctionnement des CLN afin de mettre en œuvre la nouvelle mission du Programme ?* ».

L'évaluation doit ainsi aboutir à établir le profil de(s) l'institution(s) appropriée(s) pour servir au mieux le Programme tel qu'il a été recentré. Le résultat final de l'évaluation doit donner au Secrétariat du MOST une orientation claire sur la manière dont les CLN du MOST devraient être structurés et agir de manière à cadrer au mieux avec les exigences de la Phase II du Programme. Par conséquent, une vue d'ensemble des activités des CLN du MOST au cours de la Phase I du Programme aura seulement une utilité pour identifier les leçons du passé, en signalant quelques réussites de CLN, (4 ou 5), correspondant au mieux à la réorientation du Programme MOST sur les liens entre recherche et politiques, afin d'inspirer le futur modus operandi des CLN du MOST.

**2.4 Les questions-clé de l'évaluation :** l'objet de l'évaluation tel qu'il est annoncé ci-dessus dans la section 2.1 précise que l'évaluation révisé la structure, le fonctionnement et l'impact des CLN. Plusieurs questions-clé concernant ces problèmes sont mentionnées ci-dessous sous les rubriques (1) Structure ; (2) Fonctionnement (pratiques et processus) ; (3) :Valeur ajoutée et impact. Ces questions sont reprises dans le but d'être indicatives et non exhaustives. Elles doivent servir de cadre au consultant qui doit pouvoir apporter de nouvelles améliorations à ce plan. Les critères classiques d'évaluation (pertinence, efficience, efficacité, durabilité et impact) doivent servir à déterminer le créneau spécifique permettant aux CLN de

jouer leur rôle d'interface entre sciences et politiques, en trouvant des forces dans les coalitions apprivoisées et en évitant soigneusement la duplication des efforts.

### **3. Structure (Inventaires et Perspectives)**

3.1. Quelle est la composition/la structure du CLN et comment est-il établi aux plans légal et institutionnel ? Quels sont les obstacles locaux à prendre en compte ? Quels sont les rôles et les fonctions de base que les CLN jouent dans leur pays respectif ? Comment le CLN est-il relié aux autres institutions (universités et centres de recherches, organismes de décisions aux niveaux local et national, Commissions Nationales pour l'UNESCO et Secrétariat du MOST) ? Est-ce que le CLN est en contact avec les projets lancés dans un esprit similaire, comme les réseaux de recherches, les Chaires UNESCO, les autres alliés de l'UNESCO, comme les organismes de représentations nationales des autres programmes scientifiques de l'UNESCO (MAB, IHP, IGCP, IOC) ? Est-il en relations avec d'autres agences des Nations Unies établies dans le pays (comme les centres de l'OMS ?) Est-il en contact avec des donateurs, les médias, les milieux d'affaires de son pays? A-t-il des alliances avec des CLN travaillant dans les mêmes dispositions dans sa (sous-) région ? Est-il impliqué dans la création et le suivi des Fora régionaux du MOST comme ceux des Ministres des Affaires Sociales ?

3.2. Quelles leçons peut-on tirer d'autres institutions dans différentes régions pouvant inspirer une amélioration de la structure des CLN du MOST et comment les appliquer par la suite? Quelles sont les modalités les mieux adaptées pour renforcer la fonction des CLN en tant que plate-forme pour le programme MOST ?

3.3. Quelles incitations (autres que financières) sont nécessaires pour affirmer l'identité, l'image et la durabilité des CLN ? Comment promouvoir leur raison d'être autonome ? Comment les CLN devraient-ils être structurés pour améliorer leurs liens avec les autres institutions (universités et centres de recherches, organismes de décisions aux niveaux local et national, Commissions Nationales pour l'UNESCO et Secrétariat du MOST) en vue d'encourager des liens plus étroits entre la recherche en sciences sociales et les décisions politiques ? Quels sont les facteurs-clé qui soit facilitent soit empêchent les CLN de jouer pleinement leurs rôles et leurs fonctions ? Comment les CLN peuvent-ils retirer des bénéfices des opportunités croissantes des mises en réseaux telles que les TIC, les synergies entre partenaires, les ressources partagées, la répartition de la charge de travail, le développement des capacités comparatives, etc ?

### **Fonctionnement (Pratiques et processus : laboratoire d'idées, médiation du savoir, plaidoyer, promotion de la démocratie, fixation de critères, )**

3.4. Que reçoivent les CLN de l'UNESCO ? (c. à d. quel type de soutien - intellectuel, technique y compris les TIC, financier, matériel, consultatif et autres - est-ce que l'UNESCO fournit aux CLN?) Comment cela correspond-il au type de soutien que les CLN veulent recevoir de l'UNESCO dans le cadre du recentrage du MOST ? Quels moyens les CLN ont-ils pour traiter avec l'UNESCO ? (c. à d. pour bénéficier des avantages du Programme MOST autant que pour arriver à rendre MOST conscient des demandes des CLN) ? Quelles modalités sont en place pour suivre attentivement

les tendances des transformations sociales aux niveaux national et régional et pour garder MOST à jour sur une base régulière etc ?

3.5. Quelles sont/quelles étaient les activités de base des CLN (c. à d. qu'est-ce que les CLN font avec les inputs et/ou le soutien fournis par l'UNESCO ?) Quels sont/quels étaient les groupes cibles de base des activités des CLN ? Comment ces activités correspondent-elles au type de soutien que les groupes cibles désirent ou désiraient recevoir des CLN ? Quelles dispositions les CLN ont-ils prises pour traiter avec les groupes cibles ? (c. à d. en vue de rendre les CLN conscients des demandes des groupes cibles, en étant informés de leur degré de satisfaction, de leurs souhaits, de leurs besoins etc ? Quelles expériences ont été tirées des premiers défis ?

3.6. Quelles sont les dispositions à prendre pour que les CLN deviennent des agents compétents en matière de plaidoyer afin d'intégrer des expériences pratiques dans les politiques ? Comment améliorer les compétences en communication des CLN ? Comment inciter les CLN à développer les moyens pour donner un accès au savoir centré sur l'utilisateur ? Comment s'assurer que la documentation scientifique est bien diffusée où et quand elle est le plus demandée ? Comment améliorer les capacités d'évaluation et de suivi ? Comment les CLN peuvent-ils améliorer leur pouvoir de négociation ?

3.7. Quelles sont les dispositions à prendre pour que les CLN traitent avec le bon niveau de prise de décision et pour qu'ils deviennent des centres non partisans d'analyse des politiques orientées vers l'action ? Les pratiques institutionnelles et les structures des CLN sont-elles adaptées comme il faut aux structures politiques du pays ? Quels éléments concrets sont recherchés par les décideurs et à quelle période ? De quoi le CLN a-t-il besoin pour proposer un espace de débat intellectuel sur des idées alternatives, pour favoriser les modalités de participation, pour assurer une formation des Députés et des autres acteurs de la politique, pour être effectivement en contacts avec la communauté responsable des politiques ?

3.8. Comment maintenir et/ou étendre les CLN dans le temps ? Comment soutenir les pratiques de bonne gestion ? Comment obtenir le meilleur des ressources intellectuelles qui sont généralement en contact avec les CLN ?

3.9. Comment apporter aux CLN un appui financier raisonnablement sain ? Comment renforcer les alliances stratégiques et les savoir-faire pour la recherche de fonds ?

**Valeur ajoutée et impact : faire que la recherche soit utile, utilisable et utilisée.**

3.10. Quelle est la valeur ajoutée de l'action des CLN en termes de contribution aux objectifs du MOST ? Y a-t-il/eu une articulation avec les résultats attendus ? Est-ce que les différentes parties prenantes (en premier lieu le Secrétariat à l'UNESCO et les CLN) partagent une compréhension commune de ce qui doit être accompli ?

3.11. Les CLN créent-ils de façon proactive des opportunités pour que la recherche joue son rôle aux côtés des autres forces qui formulent les politiques ? Les CLN ont-ils établi des réseaux de formation pratique pour soutenir les processus de changement, c. à d. pour assurer l'implication de toutes les parties prenantes dans les processus de création de savoir ? Les CLN ont-ils été impliqués dans la conception, la



mise en œuvre et la diffusion d'une recherche ayant eu un impact sur les politiques de leur pays ? Y a-t-il des exemples de CLN qui ont donné « la bonne information aux bonnes personnes au bon moment » ?

3.12. En quoi les CLN agissent-ils différemment suite au soutien reçu de l'UNESCO, comme peut le montrer la réussite de plusieurs activités et réalisations?

13. En quoi les groupes cibles des CLN, en ayant reçu leur soutien, agissent-ils différemment comme peut le montrer la réussite de plusieurs activités et réalisations?

### **Réactions et retour d'information**

Quelle est l'opinion des CLN sur :

- leur Comité ?
- l'UNESCO ?
- le Secrétariat du MOST ?
- l'action à entreprendre ?
- cette évaluation ?

### **4. Planification de l'évaluation et dispositifs de mise en œuvre**

**4.1 Plan de l'évaluation** : le consultant\* préparera un plan d'évaluation pour rendre l'évaluation opérationnelle. Ce plan devra décrire clairement comment l'évaluation sera menée et comment les données seront collectées et analysées. Il est important que ce plan soit conforme aux termes de référence, mais le consultant pourra également présenter toutes les améliorations jugées nécessaires pour expliquer l'approche proposée.

Le plan d'évaluation devra inclure, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- le contexte du programme : description du programme à évaluer, son contexte externe et les conclusions significatives précédentes
- la logique et la théorie du programme : description de la manière dont le programme est censé se réaliser : objectifs, activités, réalisations et résultats et leurs interrelations
- les objectifs de l'évaluation : un rapport clair des objectifs de l'évaluation, les thèmes sur lesquels elle doit conclure
- les critères d'évaluation : les critères utilisés pour évaluer les performances en expliquant les sources de ces critères
- la portée de l'évaluation : quels aspects ou éléments du programme seront examinés
- la méthodologie de l'évaluation : le schéma général qui sera suivi – ce qui sera fait dans le cadre de l'évaluation – et le coût impliqué.

**4.2 Projet de rapport d'évaluation** : le consultant préparera un rapport d'évaluation décrivant l'évaluation et mettant en avant les conclusions de l'évaluateur, les recommandations et les leçons apprises. La présentation des résultats doit être intrinsèquement liée aux résultats de l'évaluation, en établissant un flux de développements logiques provenant des informations obtenues. Le rapport doit inclure un résumé exécutif correspondant au cadre suivant : antécédents du programme évalué, principales conclusions (principales réalisations et défis majeurs), leçons apprises et recommandations. Le Service d'Évaluation et d'Audit (IOS) soumettra au

consultant des commentaires écrits sur son rapport dans une période de temps prédéterminée.

\* ou l'équipe de consultants

**4.3 Rapport final d'évaluation :** Le rapport final d'évaluation devra suivre le même schéma que celui décrit ci-dessus.

**4.4 Composition de l'équipe d'évaluation :** le consultant sera sélectionné suite à un processus concurrentiel. Le(s) candidat(s) doit (doivent) avoir une expérience dans la conduite des évaluations d'organisations et d'institutions. Il devra (ils devront) avoir :1) une expérience de dix ans en évaluation de programme, idéalement dans des secteurs en rapport avec les domaines de compétence de l'UNESCO 2) une expérience et un niveau professionnel reconnu dans les sciences sociales 3) de bonnes connaissances concernant le mandat, la structure et les processus de l'UNESCO. Il devra (ils devront) aussi posséder des compétences linguistiques appropriées pour travailler sur le terrain (anglais, français ou espagnol).

Le consultant (l'équipe de consultants) devra rapidement acquérir une solide connaissance du Programme MOST et des activités des CLN, en particulier comprendre exactement vers quoi la période de transition, venant après la Phase I, doit conduire. L'UNESCO pourra lui fournir à cet effet toute la documentation disponible. Cependant, le consultant ne devra pas avoir été directement impliqué dans des activités en rapport avec le MOST, ni avoir occupé des positions-clé (Président de CLN, responsables d'équipes de recherches etc) pour des raisons évidentes d'objectivité et de transparence.

**4.5 Budget de l'évaluation :** le budget indicatif disponible pour mener cette évaluation est de 20 000 US\$. Le consultant devra pouvoir être autonome en ce qui concerne la logistique (bureau, soutien administratif et secrétariat, télécommunications, impression de documents etc). Cependant, le secteur SHS sera en mesure de lui fournir un espace approprié pour le temps passé au siège de l'UNESCO.

**4.6 Calendrier de l'évaluation :** l'emploi du temps suivant est suggéré pour le processus d'évaluation :

A : circulation des termes de référence aux évaluateurs potentiels	mars- avril 2005
B : date limite de soumission des propositions d'évaluation	23 avril 2005
C : soumission des documents, du plan d'évaluation et du projet des termes de référence pour les études de cas éventuelles, les questionnaires etc.	30 avril 2005
F : réunion du groupe de référence de l'évaluation pour approbation des	3 mai 2005

documents ci-dessus	
G : réunion de cadrage avec le(s) consultant(s) au siège de l'UNESCO	4 mai 2005
H : mise en œuvre de l'évaluation	4 mai – 30 juin 2005
I : soumission du projet de rapport final	4 juillet 2005
J : réunion du groupe de référence de l'évaluation	7 juillet 2005
K : présentation du projet de rapport final à la 7ème Session du CIG du MOST	26 juillet 2005
L : soumission du rapport final	1er août 2005

**4.7 Documents d'évaluation à remettre :** le consultant remettra les documents suivants pour examen et approbation par l'Office de Contrôle Interne : projet et plan d'évaluation finale, termes de référence pour tous les outils de collecte d'information (par exemple, enquêtes, questionnaires etc. ), le projet et le rapport final d'évaluation.

## ANNEXE

### Documentation générale

**Documents fournis par l'UNESCO : le secteur des Sciences Sociales et Humaines (SHS) fournira au consultant, lors de la signature du contrat, les documents dont la liste suit :**

- Intergovernmental Council of MOST, First Session, Paris 7-10 March, 1994, Final Report (See : VIII. The Organization of MOST at the National and Regional Levels) <http://www.unesco.org/most/igc94re.htm>
- Intergovernmental Council of MOST Second Session, Paris, 3 to 7 July 1995, Final Report (See Funding and National MOST Liaison Committees and ANNEX I, RECOMMENDATION 2) <http://www.unesco.org/most/igc95re.htm>
- MOST Evaluation Report (1994-2001), - O. V. Lindqvist (Finland), R. Radhakrishna (India), R. de Oliveira (Brazil).
- [Bridging research and policy, MOST Annual Report 2001](#)
- [Research-Policy Linkages, MOST Annual Report 2002](#)
- Proposal for Phase II (2002-2009) of the MOST Programme, Elvi Whittaker (former Chairperson of the Scientific Steering Committee, 1994-97), University of British Columbia, Vancouver, Canada.
- Recommendations of the Sixth Session of the IGC MOST (19-21 February 2003)
- Report by the IGC MOST, General Conference 32<sup>nd</sup> session, Paris 2003
- [Joint Communication of the Chairpersons of the Five Scientific Programmes to the Director-General and to the 165th session of the Executive Board - Fourth meeting of the Steering Group of the Five Chairpersons, Paris, 3-4 October 2002](#)
- [Joint Communication of the Chairpersons of the Five Scientific Programmes to the Director-General and to the 31st session of the General Conference - Third meeting of the Steering Group of the Five Chairpersons, Paris, 17-18 October 2001](#)
- [Joint Communication of the Chairpersons of the Five Scientific Programmes to the Director-General and to the 161st session of the Executive Board - Second meeting of the Steering Group of the Five Chairpersons, Paris, 18 May 2001](#)
- [- Mid-term evaluation report of the Management of Social Transformation \(MOST\) Programme \(1994-1998\), 156 EX/12, <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001156/115696e.pdf>](#)
- [Report on the refocusing of the Management of Social Transformation \(MOST\) Programme, 160 EX/12](#)
- Document (SHS-2003/CONF.201/10), 21 February 2003.
- "Comments by the Director General on the external evaluations reports submitted in the 2000-2001 and the 2002-2003 biennia" – Document 166EX/41
- A preliminary STRATEGY for the MANAGEMENT OF SOCIAL TRANSFORMATIONS (MOST) PRPROGRAMME, C.v. Furstenberg, 29 June 2003.
- More information on MOST National Liaison Committees : <http://www.unesco.org/most/partlist.htm>
- MOST National Liaison Committees Contact Persons by countries: <http://www.unesco.org/most/nlccp.htm>

Documents fournis par les CLN du MOST

- République Algérienne Démocratique et Populaire: Centre de recherche en Anthropologie Sociale et culturelle. Rapport final de la Journée d'étude du 31 octobre 2001: ["Quel développement durable pour l'Algérie ? Contribution à un débat."](#) - <http://www.unesco.org/most/nlcalgeria2001.htm>

- [Comités de liaison MOST dans la sous-région du MAGHREB](http://www.unesco.org/most/nlcmaghreb.htm) (MOST National Liaison Committees of Maghreb Countries, available in French) - <http://www.unesco.org/most/nlcmaghreb.htm>
- Uruguay: [Informe de Gestion 1999-2001](http://www.unesco.org/most/nlcurgay2.htm) (Annual Report of Activities for 1999-2001, available in Spanish) - <http://www.unesco.org/most/nlcurgay2.htm>
- Uruguay: [Informe Anual de Actividades, Año 2000](http://www.unesco.org/most/nlcurgay.htm) (Annual Report of Activities for 2000, available in Spanish) - <http://www.unesco.org/most/nlcurgay.htm>
- [Public Opinion Is a Barometer of the Civil Society Situation](http://www.unesco.org/most/nlcuzbek.htm), organized by the MOST National Liaison Committee of the Republic of Uzbekistan, 27 September 2002 - <http://www.unesco.org/most/nlcuzbek.htm>
- ADVA Centre: <http://www.adva.org>
- Turkish Economic and Social Studies Foundation (TESEV): <http://www.tesev.org.tr/eng/>