

République du Congo

Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation



Coopération Congo-Union Européenne-Etats-Unis-France-PNUD

**PROJET D'APPUI AUX ACTEURS ETATIQUES ET NON ETATIQUES DANS LE
PROCESSUS ELECTORAL EN REPUBLIQUE DU CONGO**

**EVALUATION FINALE
DU « PROJET DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ACTEURS
ETATIQUES ET NON ETATIQUES DU PROCESSUS ELECTORAL EN
REPUBLIQUE DU CONGO »**

Elaboré par : Amadou **Moustapha Sougoufara**,
Consultant international

Brazzaville, 12 décembre 2016

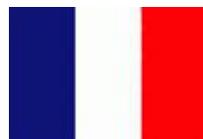


TABLE DES MATIERES



	Page
Sigles abrégés.....	3
Résumé exécutif.....	4- 5
Introduction.....	6-9
Chapitre 1 : CONSTATS.....	8-22
1 Pertinence.....	8-12
2 Efficacité.....	12-17
3 Efficience.....	17-19
4 Durabilité.....	19-22
5 Cohérence & Qualité.....	22-23
6 Leçons apprises.....	23
	23-28
Chapitre 2 EVALUATION GLOBALE.....	28 29
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	
 ANNEXE 1 : Liste des documents consultés	
ANNEXE 2 : Liste des personnes rencontrées	
ANNEXE 3 : Termes de Référence.	

SIGLES ET ABREVIATION

CAPE	Coordination d'Appui au Processus Electoral
CONEL	Commission Nationale d'Organisation des Elections
CRP	Centre de Ressources pour la Presse
CSLC	Conseil Supérieur de la Liberté de Communication
DGAE	Direction générale des Affaires Electorales
FOSOCEL	Forum de la Société Civile pour des Elections libres et transparentes
OSC	Organisations de la Société Civile
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RENAPAC	Réseau National des Populations Autochtones du Congo
UE	Union Européenne
URAS	Unité de Recherche en Analyse Sociétale
USAID	Agence américaine pour le Développement international

RESUME EXECUTIF :

Le « Projet de Renforcement des Capacités des Acteurs étatiques et non étatiques du Processus électoral en République du Congo » a été financé par l'Union Européenne, l'USAID, la France et le PNUD pour un montant global 1.386.557 dollars US. A la lumière du contexte politico-électoral qui prévalait dans le pays depuis plus d'une dizaine d'années, le « Projet » avait été conçu et mis en œuvre pour atteindre les objectifs spécifiques suivants :

- « Assurer une plus grande participation des populations vulnérables, les femmes, les jeunes, les populations autochtones, les personnes souffrant d'un handicap notamment, aux élections de 2012 (législatives) et de 2013 (locales)
- Contribuer à un processus électoral plus transparent, efficace et crédible à travers le renforcement des capacités de la CONEL, de la DGAE, du CSCL et de la société civile ;
- Contribuer au renforcement des institutions démocratiques et des processus électoraux ;
- Renforcer les capacités de la société civile sur le plaidoyer et le lobbying en vue d'une plus grande participation des femmes et des groupes vulnérables dans le processus électoral »

Le « Projet » a été exécuté du 6 Mai 2012 au 31 Décembre 2014 et vient de faire l'objet d'une évaluation finale selon les critères de l'OCDE-CAD. Au terme de cette évaluation, les constats suivants ont été établis :

1 Pertinence : La conception du « Projet » répond à un besoin spécifique et une demande expresse de la classe politique et des organisations de la société civile congolaises, ainsi que des partenaires techniques et financiers présents dans le pays.

Les objectifs du « Projet » sont étroitement corrélés aux PAREDA, au Programme-Pays du PNUD et à l'UNDAF des Nations Unies.

2 Efficacité : Toutes les actions programmées ont été exécutées à plus de 90% et ont globalement permis d'atteindre les objectifs fixés en matière de renforcement des capacités des acteurs ciblés, de sensibilisation des électeurs, de participation des peuples autochtones et d'augmentation du taux de participation dans les zones rurales.

3 Efficience : L'intervention a été globalement efficace avec une gestion rigoureuse, le respect de la programmation initiale ainsi des allocations budgétaires. La seule réserve provient de la répartition inéquitable de l'enveloppe globale au détriment des OSC, notoirement plus faibles que les institutions étatiques qui ont été relativement privilégiées.

4 Malgré la bonne appropriation du « Projet » par toutes les parties prenantes et leur appréciation globalement positive, la pérennisation des acquis et la durabilité de l'intervention sont plus sujettes à caution, du fait de la persistance de la faiblesse structurelle des OSC qui ont été un des principaux vecteurs des changements observés.

5 Le mode opératoire du « Projet » basé sur le partenariat est à la fois pertinent, efficace et efficient, du fait essentiellement de l'association des bénéficiaires directs comme partenaires de réalisation, dans la limite de leur compétence et mission respectives.

La leçon principale que l'on peut dégager du processus de conception et d'exécution du Projet est qu'un positionnement convenable de la société civile et un accroissement conséquent de ses capacités peuvent induire à terme des changements qualitatifs du processus électoral. A contrario, la prégnance de l'Etat et de ses structures sur tous les segments du processus, ainsi que le maintien de la loi électorale actuelle, ne sont pas de nature à faciliter la promotion d'une bonne gouvernance électorale.

Il conviendrait dès lors de susciter une réflexion globale dont le prétexte et le soubassement pourraient être la restitution de ce rapport dans le cadre d'un atelier national regroupant toutes les parties prenantes, ou tout simplement d'un autre atelier organisé expressément sur cette question.

Cette rencontre pourra dans l'immédiat ouvrir des pistes et des opportunités pour la formulation et la mise en œuvre d'un vaste Programme de consolidation et d'approfondissement de notre « Projet » et au-delà, jeter les prémises d'une amélioration du cadre législatif et réglementaire des élections.

En dépit de ces résultats probants, il serait utile de consolider les acquis du Projet et d'en pérenniser les effets grâce à un programme à composantes multiples de soutien à la société civile, celle active dans la gouvernance et la défense des droits humains notamment.

INTRODUCTION

Le « Projet de Renforcement des Capacités des Acteurs étatiques et non étatiques du Processus électoral en République du Congo » a été clôturé le 6 Mai 2014 pour les activités financées par l'Union Européenne et la France et le 31 décembre 2014 pour celles financées par le PNUD. Soit après une période d'exécution de trois (3) ans et neuf deux (2) mois. La situation de référence (2011) décrit un contexte politico-électoral caractérisé par le manque de sincérité des scrutins, le faible taux de participation, des populations défavorisées notamment, et la faiblesse des capacités institutionnelles et opérationnelles des institutions publiques et des organisations de la société civile impliquées dans la mise en œuvre du processus électoral.

Pour y remédier, les autorités politiques ont alors décidé d'encadrer le processus électoral en relation avec la communauté internationale, dans la perspective des élections législatives de 2012 et locales de 2013. Cette décision a été matérialisée par la mise en œuvre du « Projet » sur la base de contributions financières de l'Union Européenne (EUR 600.000), de l'USAID, (US \$ 280.000), de l'Ambassade France (EUR 15.000) et du PNUD (US \$ 300.000)

Le « Projet » avait donc pour ambition « d'assurer une plus grande participation des populations » et singulièrement « des populations vulnérables aux scrutins en 2012 et 2013 »

De manière plus spécifique, les objectifs suivants lui étaient assignés :

- « Assurer une plus grande participation des populations vulnérables, les femmes, les jeunes, les populations autochtones, les personnes souffrant d'un handicap notamment, aux élections de 2012 (législatives) et de 2013 (locales)
- Contribuer à un processus électoral plus transparent, efficace et crédible à travers le renforcement des capacités de la CONEL, de la DGAE, du CSCL et de la société civile ;
- Contribuer au renforcement des institutions démocratiques et des processus électoraux ;
- Renforcer les capacités de la société civile sur le plaidoyer et le lobbying en vue d'une plus grande participation des femmes et des groupes vulnérables dans le processus électoral »

La stratégie pour atteindre ces objectifs était articulée autour du renforcement des capacités institutionnelles et/ou opérationnelles des organisations de la société civile, et des acteurs publics tels que la Direction Générale des Affaires Electorales, la Commission Nationale des Elections et le Conseil Supérieur de la Liberté de Communication. Le PNUD qui était l'agence d'exécution avait donc la charge d'opérationnaliser cette stratégie et de mettre en

œuvre le Projet grâce à des relais ou partenaires de réalisation, pour obtenir les résultats attendus.

Ces résultats attendus étaient les suivants :

- Résultat 1 : « une étude d'évaluation de la participation de la société civile et des medias dans le processus électoral est menée »
- Résultat 2 : « une campagne d'éducation civique est élaborée et menée au niveau national »
- Résultat 3 : « les capacités de la société civile dans l'organisation des missions nationales d'observation des élections sont renforcées »
- Résultat 4 : « les capacités des institutions en charge des élections sont renforcées : CSCL, CONEL, DGAE, Comité de Suivi »

Après la clôture du Projet, intervenue il y a deux ans et demi, le PNUD a conformément à ses procédures, commis un consultant international pour conduire l'évaluation finale. A la lumière des termes de référence de sa mission, il devait apprécier de manière indépendante, et objective et équilibrée, le niveau d'atteinte des objectifs, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la cohérence de tout /ou partie du processus global de conception, de financement, d'exécution et de suivi-évaluation du Projet. Au-delà des critères classiques de l'OCDE/CAD, l'analyse devrait également avoir une portée plus stratégique en faisant ressortir la qualité des partenariats, les leçons apprises et les recommandations susceptibles d'améliorer à l'avenir la conception et l'exécution des projets de cette nature.

La mission a été conduite sur la base d'une méthodologie très simple, axée aux niveaux chronologique et logique autour de trois (3) phases :

- Une phase de compilation, de revue et d'analyse de la documentation secondaire ; cette phase a été sanctionnée par le dépôt du rapport de démarrage, la validation de la méthodologie et l'établissement d'un certain nombre de constats préliminaires
- Une phase d'entretiens avec les différents acteurs, bénéficiaires et stakeholders. Il s'agit d'entretiens semi-directifs permettant de cibler les différents critères et questions d'évaluation, tout en laissant aux « interviewés » la possibilité de s'exprimer librement. A cet effet, trois (3) types de questionnaires ont été élaborés à l'intention des différents groupes : les PTF, les partenaires d'exécution et les bénéficiaires indirects.
- Une phase de synthèse et de restitution séquentielle des différents livrables. Ce rapport

Provisoire en est le deuxième et fournira la version définitive après incorporation des observations et commentaires du commanditaire de la mission.

La mission d'évaluation du « Projet de Renforcement des Capacités des Acteurs étatiques et non étatiques du Processus électoral du Congo » a rencontré certaines difficultés dues notamment:

- au délai très long (plus de 30 mois) entre la clôture du Projet et son évaluation finale et subséquemment,
 - au caractère incomplet des archives du « Projet » qui n'ont pas facilité ou ont tout simplement empêché l'accès à une partie de la documentation pertinente. Aucun document en version électronique n'a été remis à la mission ; tous étaient des copies dures, allongeant d'autant l'exercice de compilation.
 - à l'indisponibilité de beaucoup d'acteurs ou bénéficiaires qui n'ont pas pu être rencontrés
- Malgré ces insuffisances qui ont influé sur la fluidité des activités et les délais de production de certains livrables, le déroulement de la mission (du 26/10/2016 au 3/12/2016) a permis de procéder à une évaluation quasi exhaustive du Projet, d'en tirer des leçons et de faire de recommandations dans la perspective d'un soutien au processus électoral

Au terme de ses travaux, la mission a produit le présent rapport provisoire qui est articulé autour des principaux chapitres suivants :

1 Les constats

2 L'évaluation globale

4 La conclusion et les recommandations.

CHAPITRE I : LES CONSTATS

Ce chapitre fournit les réponses aux questions d'évaluation spécifiques posées dans les termes de référence, appréciées à la lumière des critères d'évaluation de l'OCDE/CAD (pertinence, efficacité, efficience, durabilité cohérence)

1.1 Pertinence du Projet :

Pour apprécier la pertinence du Projet, trois (3) interrogations majeures s'imposent :

a) Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention correspondent-ils aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales des partenaires techniques et financiers ?

Indicateur Objectivement Vérifiable : nombre d'acteurs étatiques et non étatiques, de bénéficiaires direct et indirects et de partenaires techniques et financiers impliqués dans le Projet.

b) Les actions envisagées répondent-elles aux problèmes identifiés ?

Indicateur Objectivement Vérifiable : cadre logique du Projet

c) Dans quelle mesure les contraintes du secteur ont-elles été identifiées et prises en compte ?

Indicateur Objectivement Vérifiable : i) rapport de l'enquête sur l'attitude des Congolais et des Congolaises face aux élections législatives et locales ii) rapport sur l'analyse des obstacles d'une participation effective de la société civile aux processus électoraux en conduisant une évaluation des besoins iii) rapport d'évaluation des besoins de la CONEL de la DAGAE et du CSCL

Il s'agit donc d'analyser la conception du Projet et de répondre aux questions d'évaluation

1.1.1 Dans quelle mesure les objectifs de l'intervention correspondent-ils aux attentes des Bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales des partenaires techniques et financiers ?

A la lumière du document de projet et des différents rapports narratifs, la conception du « Projet de Renforcement des Capacités des Acteurs étatiques et non étatiques du Congo » a obéi à deux impératifs, au demeurant complémentaires:

- le souci de bâtir un processus électoral à même de garantir un taux de participation élevé, à des élections (législatives et locales) transparentes et crédibles ;
- L'amélioration de la loi électorale par le renforcement des capacités des principaux acteurs du processus pour les doter de la masse critique requise à l'exercice de leurs missions ou fonctions respectives.

Cet objectif global est en parfaite adéquation avec les demandes récurrentes pour ne pas dire les exigences des acteurs politiques, de la société civile et des partenaires techniques et financiers. Plusieurs concertations politiques dont celles de Brazzaville en Avril 2009 et celles d'Ewo en Décembre 2011) ont donné lieu à des recommandations axées sur de la nécessité d'apporter des améliorations à la préparation, à l'organisation et au déroulement des scrutins. Ces recommandations font écho à celles déjà formulées en 2002 par la « Mission d'Observation électorale de l'Union Européenne (MOEUE). La société civile congolaise qui a déjà eu à organiser des missions d'observation a expressément demandé au cours de ces concertations et en d'autres circonstances, l'appui des PTF pour renforcer leurs capacités à conduire des campagnes de sensibilisation et d'éducation civique et à planifier, organiser et déployer des missions d'observation électorale. Les missions d'observation précédentes organisées par CAPE et FOSOCEL ont donné une idée sur les faiblesses de la société civile dans la planification, l'organisation et l'appui logistique des missions nationales d'observation. De manière plus spécifique, le projet est articulé dans ses objectifs au « Programme d'Actions pour le Renforcement de l'Etat de Droit et des Associations, PAREDA » financé par l'UE dont il constitue la cinquième (5^e) composante, ainsi qu'à l'UNDAF des Nations Unies et au Programme Pays du PNUD pour la réalisation des effets concernant respectivement la promotion des droits humains et la consolidation de l'Etat de droit, le renforcement des capacités des institutions et l'établissement d'une gouvernance démocratique aux niveaux national et local.

Ces éléments peuvent sans aucun doute attester de la pertinence du « Projet de Renforcement des Capacités des Acteurs étatiques et non étatiques du Processus électoral du Congo » dont les effets devraient à terme garantir la transparence et la sincérité des scrutins, mettre fin aux contestations postélectorales et contribuer à la consolidation de la démocratie au Congo.

1.1.2 Les actions envisagées répondent-elles aux problèmes identifiés ?

A titre de rappel, les principaux problèmes identifiés dans le contexte et la justification du Projet ont trait à ;

- la faiblesse du taux de participation aux élections des populations, les plus défavorisées notamment, populations autochtones, femmes, jeunes ;

- la faiblesse des capacités des institutions étatiques et non étatiques qui interviennent dans l'organisation, la supervision, l'observation nationale des élections ainsi que dans la dissémination des informations relatives au processus, les journalistes notamment

Au-delà des concertations politiques et des recommandations de la mission d'observation de l'Union Européenne, les faiblesses qui caractérisent globalement les processus électoraux ont été mises en évidence par l'étude commanditée par le « Projet » sur la perception des élections par les congolais et les congolaises, l'étude sur les obstacles qui empêchent la participation efficace de la société civile aux élections et l'évaluation des besoins de cette société civile et enfin par l'évaluation des besoins des institutions publiques, la CONEL, et la DGAE.

L'analyse du cadre logique du Projet permet d'apprécier la probabilité d'apporter une réponse adéquate aux problèmes identifiés. Quel est le niveau de corrélation entre les objectifs affichés, les produits /résultats attendus et les activités à mettre en œuvre ? En d'autres termes, est-ce que les activités programmées permettent d'obtenir les résultats attendus ? Est-ce que ces produits/résultats sont de nature à favoriser l'atteinte des objectifs ?

- Le premier résultat (produit) attendu porte sur « une évaluation de la participation de la société civile et des médias dans le processus électoral du Congo » Le but de cette étude est de fournir une analyse sur les obstacles qui empêchent une participation efficiente de la société civile et des médias dans le processus électoral et de dégager les lignes du nouveau programme complet de renforcement des capacités de la société civile pour le cycle électoral de 2012.

- Le deuxième résultat attendu est lié à l'élaboration et à l'exécution d'une campagne nationale d'éducation civique, par la société civile qui aura au préalable bénéficié d'une formation en cascade. Cette campagne vise à améliorer l'engagement civique.

- Le résultat numéro trois est axé sur le renforcement des capacités de la société civile dans l'organisation des missions nationales d'observation des élections

- Le résultat quatre enfin vise à renforcer les capacités des institutions publiques en charge des élections en leur fournissant une assistance technique.

Ces résultats sont individuellement et collectivement corrélés aux objectifs du Projet visant :

- i) à accroître le taux de participation grâce à la campagne de sensibilisation impliquant autant les institutions publiques que les OSC
- ii) à assurer un scrutin transparent grâce aux capacités renforcées des institutions

publiques en matière d'organisation, et celles de la société civile dans l'observation des élections.

Il convient maintenant d'interroger les activités pour apprécier leurs articulations et leur capacités contributives à l'obtention des résultats qu'elles sont censées générer. Il s'agit globalement d'une vingtaine (20) d'actions qui ont été programmées durant la période allant de Mai 2011 à mai 2014. Ces actions se répartissent entre :

- les études ;
- la formation des partenaires de réalisation/bénéficiaires (CONEL, DGAE, CSCL, OSC, journalistes)
- la formation des groupes défavorisés bénéficiaires, les femmes notamment
- l'information et la sensibilisation des électeurs en général et des groupes défavorisés populations autochtones et femmes en particulier
- l'assistance technique à la CONEL (situation room électorale) et matérielle aux OSC (déploiement d'observateurs) pour le monitoring des scrutins.

A l'analyse, toutes ces actions contribuent dans l'absolu à la réalisation des produits attendus et à l'atteinte des objectifs. A cet égard, on peut constater l'existence de fortes corrélations entre les différents éléments du cadre logique du Projet, témoignant ainsi de la pertinence de l'intervention.

1.1.3 Dans quelle mesure les contraintes du secteur ont-elles été identifiées et prises en compte ?

Si les actions programmées correspondent à des problèmes identifiés, il apparaît à la lumière de la revue documentaire et des entretiens semi-directifs, au niveau de la DGAE et de certains PTF, que certaines contraintes majeures, deux plus précisément, n'ont pas été suffisamment prises en compte. Il s'agit du fichier électoral et de la participation des populations autochtones aux élections.

Les recommandations des différentes concertations politiques et celles de la mission d'observation de l'Union Européenne avaient mis un accent particulier sur le manque de fiabilité du fichier électoral qui ne favorise pas la transparence. Or le problème est resté en l'état, avec la persistance de fichiers segmentés en fonction des circonscriptions électorales, à la place d'un fichier global centralisé, dont la consultation et le contrôle sont plus faciles à faire pour les acteurs engagés dans le processus, les partis politiques et les OSC notamment.

Les actions du Projet sont muettes sur cette question d'ordre structurel située en amont du processus et à ce titre, déterminante pour les opérations en aval.

Une autre contrainte structurelle a été également sous-estimée ; elle a trait à l'engagement civique des populations autochtones, leur inclusion dans le fichier électoral, et leur participation aux scrutins. Malgré la conduite de certaines opérations pré-électorales connexes de recensement et d'identification, ces populations souffriraient d'abord d'une absence « d'identité civique » Vouloir dans ces conditions développer leur engagement civique et augmenter leur taux de participation aux élections de manière significative, apparaît singulièrement comme une gageure, et en tout état de cause hors de portée d'un projet dont l'horizon temporel n'excède pas trois ans et de surcroît avec des moyens très modestes. Sous ces deux angles, le « Projet » semble avoir souffert d'une insuffisance de conception globale, en dépit de la pertinence de l'intervention.

1.2 Efficacité de l'intervention

Les réponses aux questions d'évaluation ci-dessous permettent d'apprécier l'efficacité de l'intervention

- a) Quel est le niveau de réalisation des activités programmées?
- b) L'Unité de Gestion du Projet a-t-il mis en œuvre les activités à temps et a-t-il atteint les résultats escomptés ?

Que faut-il retenir de la composition de son équipe de gestion, de son organisation, de son positionnement, des moyens mis à sa disposition et de son fonctionnement ?

- c) Quelles relations ont été établies par le projet avec les partenaires de réalisation, les bénéficiaires, et les autres PTFs.

1.2.1 Quel est le niveau de réalisation des activités programmées?

Dix-neuf (19) activités ont été programmées, pour atteindre sept (7) cibles et obtenir quatre (4) résultats (produits) Le tableau 1 donne la liste des actions et leur niveau de réalisation

ACTIVITES	NIVEAU DE REALISATION	I.O.V
1 Analyser les obstacles d'une participation effective de la société civile aux processus	Action entièrement réalisée	Rapport Afrobarometer/Uras

électorales en conduisant une évaluation des besoins		
2 Conduire une enquête sur l'attitude des congolais /congolaises face aux élections législatives / locales	Action entièrement réalisée	Rapport Afrobarometer/Uras
s3 Organiser 1 conférence publique pour vulgariser les principaux résultats de l'enquête de perception des congolais face aux élections	Action entièrement réalisée	Conf publique organisée le 28 Juin 2012
4—Imprimer et publier le rapport	Action entièrement réalisée	Disponibilité d'un rapport de 80 pages imprimé en 300 exemplaires et distribue aux acteurs et aux PTF
5 Organiser une séance publique de restitution des résultats de l'enquête sur la participation à l'issue des législatives de 2012	Action entièrement réalisée	Rapport d'enquête de l'URAS Tenue de l'atelier de restitution à Brazzaville en présence des administrations publiques, des OSC et des partis politiques
6 Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication	Action non réalisée	
7 Organiser des formations pratiques des journalistes sur des thématiques électorales	Action entièrement réalisée avec l'appui de Gorée Institute et la formation Bridge au profit des journalistes du CSCL (2 formations et du CRP	Rapport de GI et cérémonie de remise de certificat Bridge aux participants
8 Etablir un réseau de journalistes couvrant les élections	Action entièrement réalisée	Le Réseau de 10 journalistes formés et déployés ont assuré la couverture des élections de 2012 et produit des émissions radios et des articles de presse sur le vote des Groupes vulnérables notamment
9 Formation en cascade pour améliorer l'engagement civique	Action exécutée	Atelier de formation de formation de 111 formateurs tenu a Brazza le 15 Juillet 2013 a Brazza / Hôtel de Ville Atelier de Formation des formateurs de 2 ^e niveau du 20 au 31 Juillet 2013 a Brazza
10 Formation Bridge pour la Société civile	Action exécutée	2 Ateliers de formation à l'UNIC pour 42 acteurs / Remise de certificat Bridge

11 Appui à la société civile pour l'élaboration d'un Programme d'éducation civique électorale pour les Groupes défavorisés.	Action entièrement exécutée	-355 membres de 166 CGDC, 616 membres de 140 clubs citoyens ont été formés 100 CGDC déployés 2000 dépliant, 500 tee-shirts, 700 exemplaires du guide de sensibilisation ont été distribués / 4 insertions publicitaires dans les radios communautaires et les autres médias -16 OSC issues de 3 plateformes (Fosocel, Cape, Renapac) ont reçu un appui pour l'élaboration de plans opérationnels et 373 sensibilisateurs ont été déployés selon le rapport narratif 2012 du PNUD
12 Elaboration et distribution de documents sur les procédures électorales et sur « Pourquoi Voter » dans les langues nationales avec des illustrations des posters et des dépliant à l'appui.	Action entièrement réalisée	-5000 affiches en 3 langues (Français Kituba et Lingala -250 000 affichettes - Appui à la finalisation du manuel sur la distribution des cartes d'électeurs -une grille de surveillance des opérations électorales élaborée par le Craig -Elaboration, impression et distribution de 5000 ex. du guide pratique à l'usage des membres des bureaux de vote.
13 Formation des ONG (Cape, Fosocel et autres) sur l'élaboration des plans logistiques pour le déploiement des missions d'observation	Action réalisée	13 OSC ont bénéficié de cette formation sur les différents segments de l'observation avec un accent particulier sur l'inclusion des groupes vulnérables dans l'observation / Les OSC ont élaboré des plans opérationnels couvrant les 3 phases du processus. 647 observateurs nationaux ont été déployés dans les 12 départements durant les 3 phases
14 Plaidoyer et lobbying pour l'adoption de la loi sur la parité avant les élections de 2013	L'action prévue n'a pas été réalisée ; elle a été remplacée par une autre	La loi sur la parité est toujours en souffrance au SG du Gouvernement
15 Organiser la formation des femmes candidate	Action entièrement réalisée	Création d'un site internet pour le réseau des femmes candidates et d'un DVD Tribunes radio et TV Article de presse publié aux niveaux national et international

16 Organiser la formation des femmes en leadership	Cette activité n'a pas été réalisée	
17 Concevoir et mettre en œuvre un programme de sensibilisation des électeurs par le théâtre.	Action réalisée	Formation de 25 animateurs socio-culturel/ tournage de films, manifestations culturelles par l'Association Tchikaya U Tam'si
18 Evaluer les besoins de la Conel de la DDAE et du CSCL pour l'organisation des élections de 2012 / Elaboration d'un programme d'appui	Action réalisée	Deux (2) rapports produits par les 2 consultants recrutées.
19 Assurer une assistance technique aux acteurs étatiques du processus (CONEL, DGAE, CSCL)	Action partiellement exécutée en matière notamment de formation et de sensibilisation / Pas de systèmes d'information et de bases de données électorale ; pas de situation room électorale	

Il ressort de l'analyse des rapports d'exécution technique de l'Unité de Gestion du Projet et de ceux des partenaires de réalisation, ainsi que des entretiens semi-directifs, le constat suivant sur le niveau de réalisation des activités.

Les activités programmées du Projet ont été presque toutes exécutées, à l'exception de quelques-unes dont le poids pondéré n'a pas affecté négativement ou altéré la bonne tenue de l'exécution, donc l'efficacité du projet. Sous cet angle, il faut retenir que les activités critiques du « Projet » dont

- la sensibilisation pré-électorale des électeurs par la DGAE, le CAPE, la FOSOCCEL et les journalistes ;
- la supervision des opérations électorales par la CONEL et
- l'observation nationale des élections par les réseaux d'ONG et par leur plateforme RENAPAC a été globalement exécutée.

1.2.2 L'Unité de Gestion du Projet a-t-il mis en œuvre les activités à temps et a-t-il atteint les résultats escomptés ? Que faut-il retenir de la composition de son équipe de gestion, de son organisation, de son fonctionnement ?

Il faut partir de l'analyse du cadre des résultats qui oriente la planification des activités et fournit la base du suivi et de l'évaluation. Dans celui « du Projet » (annexé au PRODOC) toutes les activités sont calées entre le Mai 2011 et la fin du mois de Juillet 2013 en étroite relation avec le PTA 2011-2012 du PNUD, et avec les dates retenues pour les élections législatives et locales. Or on constate que de nombreuses activités se sont poursuivies jusqu'en Mai 2014, date de clôture du Projet et même jusqu'en Décembre 2014. L'avenant No 1 à la convention de contribution de l'UE portant la période d'exécution à 24 mois, ainsi que le glissement du calendrier électoral, peuvent expliquer ce décalage. Il en a été tenu compte avec la révision du cadre des résultats et la nouvelle programmation faite par le PNUD dans le Programme-Pays et dans l'UNDAF.

L'autre constat est que des activités de sensibilisation et de formation prévues avant les élections ont été exécutées à la limite de la date butoir (date du scrutin) ou même après, et n'ont pu de ce fait produire leur plein effet pour les élections législatives du fait du report des élections locales.

A cet égard, malgré l'existence d'un Comité de Pilotage et d'un Comité technique, l'Unité de Gestion du Projet stricto-sensu, (le chef d'Unité Gouvernance du PNUD et 2 collaborateurs) s'est livrée à un « exercice solitaire du pouvoir » aux dires de certaines OSC. « Nous n'étions pas considérés comme des partenaires. On nous appelait juste pour nous dire ce qu'il faut faire et comment il faut le faire. » Le non implication du Comité de Pilotage qui ne s'est pas souvent réuni, pas une seule fois durant toute l'année 2013, pourrait être à l'origine de cette situation.

On peut cependant s'accorder sur un fait : les élections sont certes au bout du compte une question de chiffres, mais les « gains de productivité » générés par les actions d'accompagnement telles que la formation et la sensibilisation se prêtent mal à la quantification. En dernière analyse on retiendra que plus de 90% des actions programmées ont été exécutées, même si elles ne l'ont pas été toutes dans les délais impartis et que l'exécution du Projet a été globalement marquée du sceau de l'efficacité. Les témoignages faits par des

populations autochtones au micro d'un journaliste formé par le Projet pour assurer la couverture du scrutin en sont la preuve : « c'est la première fois que je vote ; la première fois que je parle à la radio » et un autre de renchérir en protestant contre la « non représentation des populations autochtones dans les bureaux de vote.

1.3 Efficience de l'intervention

Les appréciations de l'efficience du Projet sont fournies à partir des réponses aux questions d'évaluation suivantes :

- a) Est-ce que les activités du projet ont été réalisées selon le planning initial ?
- b) Dans quelle mesure les résultats et/ou les effets attendus ont-ils été obtenus avec le moins de ressources possibles (fonds, expertise, temps, coûts administratifs, etc.) ?
- c) La mise en œuvre des activités a-t-elle été retardée pour des raisons liées à la disponibilité des fonds ?
- d) Les budgets des différentes composantes étaient-ils bien identifiés et suffisants ?

1.3.1 Est-ce que les activités du projet ont été réalisées selon le planning initial ?

Les activités du Projet n'ont pas toutes été exécutées selon la planification initiale du cadre des résultats. Cela pourrait expliquer l'existence d'un reliquat de près \$ US \$ 65000 bien que les besoins exprimés dans les évaluations chez les acteurs étatiques et non étatiques n'aient pas toutes été satisfaits. Le report des élections locales de 2013 à 2014 a causé la clôture de certaines conventions de contribution et subséquemment, le décalage dans le temps de certaines activités programmées pour être tenues juste avant les élections.

1.3.2 Dans quelle mesure les résultats et/ou les effets attendus ont-ils été obtenus avec le moins de ressources possibles (fonds, expertise, temps, coûts administratifs, etc.) ?

- Le Projet a été exécuté dans la limite, et même en deçà des ressources disponibles. Les coûts administratifs ont été limités et couverts par les frais d'agence de 7% des contributions accordées au PNUD dans les conventions
- Un Projet de renforcement des capacités, comme celui –ci, articulé autour de la formation essentiellement, alloue à juste raison une importante part de ses ressources à l'expertise (consultants, bureaux d'étude assistance technique) dont les activités ont été concentrées sur la période de validité des contributions. D'où le recours à des consultants et à des cabinets spécialisés comme Afrobarometer, Uras, Gorée Institute.

1.3.3 La mise en œuvre des activités a-t-elle été retardée pour des raisons liées à la disponibilité des fonds ?

Les fonds du Projet ont été abondés dès le début par les contributions de L'UE de l'USAID de la France. La contribution du PNUD s'est faite sur la base des PTA. Aucune activité n'a donc souffert de retard du fait de l'indisponibilité de ressources

Cependant, aux termes des entretiens avec des acteurs, il apparaît que la couverture financière de certaines activités telles que le déploiement des équipes d'observateurs par les ONG a été fait au dernier moment du fait de la libération relativement tardive des fonds. Cela pourrait s'expliquer par la surcharge de travail de l'Unité de Gestion mais aussi la « période » de surchauffe » des activités qui précèdent l'organisation des grands événements.

1.3.4 Les budgets des différentes composantes étaient-ils bien identifiés et suffisants ?

Il faut d'abord constater, à travers l'examen des conventions de contribution, que certains bailleurs, la France et l'USAID notamment, avaient déjà ciblé les activités qui doivent être couvertes par tout ou partie des montants alloués. Il s'agissait donc de ressources affectées, contrairement aux contributions de l'UE et du PNUD qui étaient en fonds libres susceptibles de couvrir n'importe quelle activité du Projet

De manière générale d'ailleurs, on peut constater que les ressources financières du Projet n'ont pas été alloués en fonction des différentes composantes (acteurs étatiques et non étatiques, journalistes) mais en fonction des cibles et des activités. Il s'agit d'une forme efficace de budgétisation fonctionnelle qui permet d'élaborer un budget réaliste et une allocation optimale des ressources.

Cependant, la conduite d'un petit exercice d'analyse comparée entre la répartition budgétaire et les activités correspondantes, amène à constater que l'allocation des ressources pouvait être sensiblement améliorée. A titre d'illustration on peut retenir deux activités de formation (pilier stratégique du Projet) qui n'ont pas bénéficié de ressources adéquates. Il s'agit de la formation des formateurs de premier niveau pour la sensibilisation qui n'a duré qu'une seule journée ; même pour un professionnel aguerri de la formation ou un spécialiste de la communication de masse, cela paraît relativement court. Il en est de même des sessions de formation en méthode BRIDGE des OSC (cible stratégique du Projet) à l'issue desquelles, la majorité des participants ont regretté la courte durée de la formation. Une façon de dire, on aurait mieux assimilé avec un peu plus de temps.

En revanche, on constate que l'évaluation des besoins et l'appui aux Acteurs étatiques (Conel, Dgae, Cslc) a été budgétisé à hauteur de \$ US 553.225, 72, plus de la moitié du financement total du Projet. Dans cette action d'appui aux acteurs étatiques, on avait prévu un appui informatique et logistique à la DGAE, l'acquisition de matériel pour la DGAE, la CONEL et le CSLC. Or, les entretiens à la DGAE et au CSLC, indiquent que ces structures n'ont bénéficié d'aucun financement tendant à renforcer leurs capacités matérielles. A moins que les guides et les manuels ne soient considérés comme du matériel. De surcroit, l'Etat congolais qui n'a pas dégagé la plus petite contrepartie concernant le financement de ce Projet était le mieux indiqué pour couvrir les besoins de ces structures publiques. Le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et opérationnelles des OSC des droits de l'homme s'imposait davantage dans l'échelle des priorités

C'est au demeurant toute la problématique dans l'exécution de ce Projet ou tout (ou presque) a été fait, mais où l'on semble recouvrir d'un halo de pudeur la question de la qualité sur laquelle nous reviendrons dans l'évaluation globale.

Au total, la mise en œuvre du Projet a été globalement efficace, nonobstant le reliquat du financement de l'USAID et les quelques « erreurs volontaires » d'allocation de ressources constatées et qui peuvent être mises sur le compte d'une volonté d'impliquer davantage l'Etat dans un Projet de promotion des droits civiques.

1.4 Durabilité de l'intervention

- a) Quelle est la probabilité que l'ensemble des résultats à l'issue du projet dure sur le long terme en résistant aux risques ?
- b) Quel est le niveau de connaissance du projet, d'implication et de participation des décideurs des institutions concernées par le projet ?
- c) Les capacités institutionnelles et opérationnelles permettant de pérenniser les résultats acquis sont-elles en place et sont-elles dotées des moyens et procédures adaptées à leur mission ?
- d) Quel est le niveau de satisfaction des parties prenantes vis-à-vis du projet ?

1.4.1 Quelle est la probabilité que l'ensemble des résultats à l'issue du projet dure sur le long terme en résistant aux risques ?

En dehors de quelques-unes, toutes les activités constitutives des résultats du projet ont été exécutées. A cet égard le projet a pu globalement :

- renforcer les capacités des OSC dans la sensibilisation des électeurs, dont les minorités, et sur l'observation des scrutins ;
- renforcer les capacités de gestion du processus électoral des institutions publiques impliquées, grâce aux formations BRIDGE et à l'assistance technique et matérielle
- former les journalistes et créé un réseau chargé d'assurer la couverture médiatique des opérations pré-électorales, des opérations de vote et des événements post-electoraux.

Est-ce que ces acquis obtenus dans le cadre d'un tel projet peuvent être pérennisés ?

Il serait bon de souligner que, sans en avoir le nom, le « Projet » présente toutes les caractéristiques d'une « Activité » pilote avec de surcroit une approche très volontariste visant à augmenter les taux de participation aux élections de 2012 et 2013 / 14, des populations, surtout les plus vulnérables. La modestie des ressources, la longueur de l'intervention et les caractéristiques des populations ciblées ne permettent pas d'inscrire les résultats du Projet dans la durée. Le propre d'une opération pilote est de tester des méthodes des procédés et des procédures, et d'évaluer les conditions d'un changement d'échelle.

Même si des déclarations et des changements de comportement chez les différents acteurs, les autochtones en particulier ont été observés, rien ne prouve qu'une augmentation des taux de participation aux législatives et aux locales peut être imputée aux populations défavorisées, en l'absence de statistiques. Quand bien même cela fût, le « Projet n'a pas créé les conditions structurelles d'une pérennisation de cet acquis, car les acteurs de ce changement évoluent dans un environnement politique et professionnel volatile. Le « Projet n'a pas pu modifier en profondeur les assises institutionnelles, organisationnelles et matérielles des OSC et de la presse indépendante, dont la fonction-objectif est de servir de contrepoids à un Etat omnipotent qui a la haute main sur le processus électoral

Des entretiens avec certains PTF et responsables d'institutions publiques, il ressort que « le taux de participation aux élections présidentielles a augmenté, mais risque de tomber à leur niveau d'avant pour les prochaines législatives et davantage encore pour les locales »

Bref, le « projet a identifié et balisé les chemins critiques qui mènent vers des élections crédibles. Il faut maintenant ajuster, consolider et appliquer à grande échelle la stratégie et les actions mises en œuvre durant son exécution. C'est une condition primordiale pour assurer la durabilité.

1.4.2 Quel est le niveau de connaissance du projet, d'implication et de participation des décideurs des institutions concernées par le projet ?

Il s'agit d'apprécier le niveau d'appropriation du Projet par les institutions publiques nationales et internationales ainsi que des OSC et journalistes impliqués, dans sa conception, son financement et son exécution.

Il faut juste signaler que quel que soit leur niveau d'implication ou d'intervention, les différents protagonistes se sont très bien appropriés le Projet. Le PNUD qui en assure la maîtrise d'œuvre en a une connaissance parfaite et rend régulièrement compte aux autres PTF impliqués grâce à des rapports narratifs et financiers périodiques

Les acteurs étatiques sont des partenaires de réalisation et participent à toutes les rencontres nationales et aux réunions moins élargies. Quant aux acteurs non étatiques, ils se sont bien appropriés le Projet, en dépit de la marginalisation et des rapports de sujétion dont ils se plaignent. Au-delà, les actions du Projet et les résultats obtenus ont été vulgarisés à travers une série de rencontres dont des ateliers de restitution, des cérémonies officielles qui ont permis de raffermir le niveau de connaissance des acteurs et même des bénéficiaires

1.4.3 Les capacités institutionnelles et opérationnelles permettant de pérenniser les résultats acquis sont-elles en place et sont-elles dotées des moyens et procédures adaptées à leur mission ?

On dira d'emblée que les problèmes structurels des OSC n'ont pas été pris en compte par le Projet. En dépit de son nom (renforcement des capacités) il n'en avait ni les moyens ni la vocation. Aux plans institutionnel, organisationnel et même fonctionnel tout reste à faire. Les OSC, surtout celles qui s'intéressent aux droits humains et à la bonne gouvernance sont victimes d'ostracisme, semblent vivre le temps d'une intervention, réagissent à l'offre plus qu'elles n'agissent de manière autonome. Les seules à sortir la tête de l'eau sont celles qui sont appelées GONGO et que l'on retrouve un peu partout. Même celles-ci non plus ne bénéficient pas d'une solide assise organisationnelle, humaine et matérielle.

Quant aux acteurs étatiques, ils disposent incontestablement des ressources organisationnelles, humaines, matérielles et informationnelles nécessaires pour pérenniser les acquis. Pour ce qui est des procédures appliquées, elles s'inscrivent dans un cadre législatif et réglementaire contraignant dont ils n'ont pas le contrôle.

1.4.4 Quel est le niveau de satisfaction des parties prenantes vis-à-vis du projet ?

La perception du Projet et le niveau de satisfaction des parties prenantes n'est pas homogène.

- Les OSC apprécient positivement la mise en œuvre du Projet, pour sa contribution à l'accroissement de leur capacités d'intervention
- Les acteurs étatiques apprécient également positivement le Projet, notamment les formations dispensées.
- L'appréciation des PTF est plus mitigée : certains reconnaissent et saluent les résultats obtenus, tout en restant sceptiques sur leur durabilité, en l'absence des réformes nécessaires dans l'environnement institutionnel et dans la loi électorale. D'autres par contre considèrent que l'exécution du Projet a connu des dérapages et qu'il constitue le maillon faible du PAREDA dont il est la 5^e composante et pour lequel il aura peu ou prou contribué à la réalisation des objectifs. Cette appréciation négative serait motivée par le fait que le PNUD a eu recours à une tierce institutions pour certaines activités de formation, surtout pour les formations en méthode BRIDGE. A cet égard, il faut noter que quelques soient les externalités positives du PNUD dans la gouvernance démocratique, il n'a pas les ressources humaines nécessaires pour revêtir « le bleu de chauffe » et délivrer des modules de formation pour lesquelles des structures spécialisées offrent des services de qualité. GOREE INSTITUTE, puisque c'est de lui qu'il s'agit, est une référence en Afrique au Sud du Sahara, pour sa maîtrise de la gestion des processus électoraux. Son intervention dans le cadre du « Projet » avec les formations en BRIDGE (Building Ressources in Democracy, Governance and Elections) qu'il a délivrées, a été unanimement saluée par les acteurs étatiques et non étatiques qui en ont bénéficiées. L'appréciation du « Projet » par les bénéficiaires est à ce titre globalement positif.

1.5 Cohérence et qualité de l'intervention

Il s'agit d'évaluer et d'apprécier la qualité du processus de planification, d'exécution et de suivi-évaluation du « Projet » Les fonds du Projet ont été mis à la disposition du PNUD par l'UE, l'USAID et l'Ambassade de France sous la forme d'un fonds commun. Le PNUD avec des avantages comparatifs réels dans la gouvernance démocratique, disposait ainsi d'un blanc seing dans l'organisation, la mise en œuvre et à un degré moindre, le suivi évaluation interne du « Projet »

- Le Projet étant en mode d'exécution directe, le PNUD a tout naturellement intégré la Planification des objectifs, des résultats et des activités dans les PTA, afin de les mettre en cohérence avec l'UNDAF et le Programme Pays, qui sont les cadres de référence pour le gouvernement, les agences onusiennes et le PNUD.
- Les fonds ont été utilisés sur la base de procédures du PNUD, garantissant ainsi la transparence qui est de mise dans la gestion des ressources, surtout d'un « basket fund »

- Le système de suivi évaluation mis en place semble avoir été moins performant faute D'un couplage effectif entre les deux niveaux de suivi-évaluation : le niveau opérationnel pris en charge par l'Unité de Gestion du Projet et le Comité Technique, et le niveau institutionnel ou stratégique du ressort d'un Comité de Pilotage, qui n'a pas été très actif. L'UGP avait ainsi la bride libre et n'était pas pour ainsi dire assujettie au devoir de rendre compte, sinon aux seules instances appropriées du PNUD et périodiquement aux PTF
- Dans l'exécution du Projet, l'approche utilisée dans l'établissement des partenariats a été efficace et efficiente, car les partenaires du Projet en étaient également les bénéficiaires, raccourcissant d'autant la chaîne des opérations en limitant l'intermédiation au strict minimum nécessaire.
- La gestion des fonds du PNUD a été efficace et efficiente. Le PNUD a été seul dans le financement des activités du « Projet » après la clôture des différentes conventions de contribution permettant ainsi de poursuivre et de boucler l'intervention en fin 2014.

Au terme de ces constats sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et la cohérence du projet, quelles sont les leçons que l'on peut tirer du processus de conception, d'exécution et de suivi-évaluation du « Projet » ?

1) La nécessité de soutenir et d'impliquer davantage les OSC qui sont les seuls acteurs neutres du processus électoral pour :

- i) Améliorer leur positionnement dans le dialogue politique, vis à vis notamment des pouvoirs publics ;
- ii) augmenter sensiblement les taux de participation aux scrutins grâce à la sensibilisation ;
- iii) amender la loi électorale grâce à ses capacités de lobbying et de négociation
- iv) assurer une mise en œuvre généralisée de l'observation nationale des scrutins

2) L'environnement juridique et institutionnel du « Projet » n'est pas de nature à Favoriser son impact et ses effets. La promotion d'une bonne gouvernance électorale requiert une amélioration de l'environnement juridique et institutionnel du processus.

Un fichier électoral fiable est la pièce maitresse qui encourage les inscriptions, accroît les taux de participation, donne un sens à l'observation et crédibilise dès les scrutins.

CHAPITRE II : EVALUATION GLOBALE

Ce chapitre résume l'ensemble des réponses aux questions d'évaluation en une appréciation globale sur le processus de conception, de mise en œuvre et de suivi-évaluation du « Projet ». En particulier, il rappelle et synthétise les principales conclusions tirées des constatations faites à la suite de l'analyse des données quantitatives et qualitatives du « Projet »

Les PTF se sont « associés » pour financer un projet pour améliorer la gouvernance électorale du Congo, en relation avec institutions compétentes de l'Etat (DGAE, CSCL, CONEL) et la société civile congolaise, organisée en réseaux ou en plateformes. Cette mobilisation de tous les acteurs autour d'un tel objectif démontre à souhait l'importance qui lui est accordée. Mais pourquoi ces acteurs étatiques et non étatiques ont été ciblés pour constituer le fer de lance de la bonne gouvernance électorale ? Quelles sont-elles et quelles sont leurs missions respectives ? En quoi leurs capacités renforcées individuellement et collectivement, peuvent-elles induire un changement qualitatif et quantitatif au niveau du processus ?

La Direction Générale des Affaires électorales (DGAE) est une structure de l'administration centrale, appartenant plus précisément au Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation. Elle est chargée de la gestion globale du segment amont du processus, c'est-à-dire de toutes les opérations pré-électorales qui doivent concourir à la tenue des scrutins. Il s'agit en l'occurrence de :

- la gestion du calendrier électoral
- la gestion du fichier électoral (création, révision, inscriptions, radiations, mise à jour périodiques)
- la gestion des opérations pré-électorales (impression cartes d'électeurs, acquisition / distribution du matériel électoral etc.)

L'analyse du processus électoral en termes d'opérations et de contraintes indique que les activités de la DGAE conditionnent la tenue des élections et dans une très large mesure aussi la qualité des scrutins. A cet égard, la question du fichier électoral dont elle a la charge constitue la pierre angulaire, la base quantitative de l'édifice électoral et de l'accroissement du taux de participation, qui est un des objectifs du « Projet ». C'est pourquoi on peut estimer qu'en renforçant les capacités de cette structure, on peut contribuer qualitativement à l'amélioration du processus, même si au demeurant, le « Projet » ne cible pas directement la fiabilité du fichier.

Il convient de signaler que la DGAE, organisatrice des élections, travaille en collaboration très étroite avec la CONEL, qui est considérée comme l'arbitre des élections.

Le recueil des textes sur les élections de Mars 2104 définit la CONEL comme la commission nationale d'organisation des élections. Dans la mise à jour de ce recueil publié en 2016 un glissement sémantique s'est opéré et la CONEL devient commission nationale électorale indépendante. Elle a pour mission de veiller au bon déroulement et à la régularité du processus électoral avec notamment :

- le contrôle des listes électorales et de leur révision ;
- la supervision des scrutins sur l'ensemble du territoire ;
- la centralisation des bulletins vote les jours de scrutins avant leur transmission au ministère des élections qui publie les résultats provisoires.

La CONEL est composée du parti politique au pouvoir et des parties de la mouvance présidentielle, des partis d'opposition et des organisations de la société civile. La commission est présidée actuellement par un magistrat qui exerce cumulativement les fonctions de vice-président de la cour suprême.

Le Conseil Supérieur de la Liberté de Communication est le troisième démembrement de l'Etat associé à l'exécution et en même temps bénéficiaire du « Projet » Aux termes de la loi, le CSCL est un organe de régulation chargé « de veiller au bon exercice de la liberté de l'information et de la communication »

Voilà les trois (3) institutions publiques ciblées par le « Projet de Renforcement des Capacités des Acteurs étatiques et non étatiques du Congo » Il s'agit de « l'organisateur » du « contrôleur » et du « régulateur » Leur positionnement et leur implication en font des acteurs incontournables du processus, dont le déroulement, la qualité et le dénouement sont étroitement assujetties à leur performance. Le choix porté sur ces institutions est par conséquent tout à fait judicieux.

Pour les acteurs non étatiques, ils sont en général considérés comme les « gardiens de l'orthodoxie » ceux qui éveillent les électeurs et veillent sur l'ensemble du processus, du dialogue politique à la publication des résultats dans les bureaux de vote, en passant par la sensibilisation, les inscriptions sur les listes électorales et l'observation du déroulement du scrutin. Les OSC ne sont pas directement impliquées dans l'organisation des élections, mais leur association au processus et leur présence sur les différents segments sont de nature à calmer les appréhensions et à jeter une lumière crue sur les élections, pour autant qu'elles soient dotées des capacités nécessaires à l'exercice de ces « missions »

Le « Projet » a donc fort opportunément pris l'option de fournir un appui à ces différents acteurs dont les actions combinées doivent contribuer à la tenue d'élections libres transparentes et crédibles, avec des taux de participation juges bons . Il existe donc une bonne intégration entre le contexte et les justifications du « Projet » et les principaux acteurs-cibles chargés de sa mise en œuvre, confirmant ainsi la pertinence de la logique d'intervention : ceux dont l'action peut influencer positivement ou négativement la préparation et le déroulement des élections, sont considérés comme les véritables vecteurs du changement. Sous cet angle, la conjugaison de leurs efforts doit contribuer à l'obtention des résultats et à l'atteinte des objectifs du « Projet » à savoir : une bonne sensibilisation des électeurs (défavorisés surtout) pour accroître les taux de participation, une bonne organisation, une bonne supervision, une bonne observation nationale et une bonne couverture des opérations électorales du processus afin d'assurer la transparence et la sincérité des scrutins, et plus précisément des élections législatives de 2012 et locales de 2013.

Au total, les corrélations étroites entre le contexte, les justifications, les acteurs et les objectifs attestent de la pertinence globale du « Projet »

En ce qui concerne l'efficacité, c'est-à-dire essentiellement le niveau de réalisation des activités programmées, il ressort de l'analyse des rapports des « partenaires de réalisation » ainsi que des rapports de synthèse 2012, 2013 et surtout 2014 du PNUD que toutes les activités ont été exécutées à l'exception de :

- l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de communication ;
- la formation des femmes en leadership ;
- le plaidoyer et le lobbying pour l'adoption de la loi sur la parité (remplacé par un débat)
- la mise en place d'un système d'information et de bases de données électorales ainsi que d'une situation room électorale.

Sans être marginales, ces activités non réalisées n'ont tout de même pas un poids prépondérant dans l'atteinte des objectifs du « Projet » en termes d'efficacité. Elles constituaient « un bridge » une sorte de projection sur le futur immédiat, au-delà de 2012-2013, avec singulièrement un meilleur positionnement politique des femmes, et une amélioration de l'observation (en temps réel)

Dans la même veine, la programmation initiale des activités n'a pas été rigoureusement respectée. Le décalage observé est dû essentiellement au glissement du calendrier électoral avec la tenue des élections locales en 2014. Ce report s'est répercuté sur les activités du Projet qui étaient prévues juste à la veille des élections sans que cela n'affecte leur efficacité.

Cette efficacité globale est en grande partie due à une gestion efficace de l'intervention. Les actions du « Projet » qui ciblaient expressément les élections législatives (2012) et locales (2013) ont été concentrées sur une période relative courte, de Mai 2012 à Mai 2013. Cette durée a été prorogée d'une année grâce à l'avenant No 1 de la convention de contribution de l'Union Européenne. Le volume important des actions à conduire de manière concomitante a nécessité une gestion rigoureuse des ressources, pour assurer la couverture financière de toutes les actions programmées, même de celles qui ont été reportées après la clôture des conventions de contribution. Les allocations budgétaires initiales ont été respectées, les mises à disposition de fonds ont été faites généralement à temps et aucune activité n'a été retardée pour insuffisance ou indisponibilité de ressources. La révision du cadre des résultats et l'utilisation du cadre de programmation annuelle du PNUD auront permis de procéder aux ajustements nécessaires.

Ce qu'il faudrait cependant signaler, et peut-être aussi le déplorer, c'est la répartition inégale pour ne pas dire inéquitable des financements entre les acteurs publics (CONEL, DGAE, CSLC) et les acteurs non étatiques. Sur un financement global de US \$ 1.386.557 les acteurs étatiques ont bénéficié d'un montant de 553 225 soit environ 39,80% contre 400907 pour les acteurs non étatiques (28,91%) La DGAE et la CONEL qui ont déjà fait l'objet d'un appui antérieur au « Projet » ont sans aucun doute reçu un budget de l'Etat pour l'organisation et la supervision des élections et auraient dû bénéficier uniquement des formations (BRIDGE, Situation Room) Les ressources qui leur ont été consacrées au titre de l'assistance matérielle auraient pu valablement servir à renforcer les bases structurelles des ONG ou celles de la plateforme que le PNUD avait réussie à mettre en place (PROSCEAC) en relation avec les réseaux déjà existants.

C'est la seule limite que l'on peut trouver à l'efficacité de l'intervention

Cette limite doit être appréciée à l'aune des caractéristiques intrinsèques de la société civile congolaise, de sa capacité à inscrire ses actions dans la durée et à pérenniser les acquis du « Projet » La durabilité de l'intervention semble susciter quelques appréhensions, à cause essentiellement des faiblesses institutionnelles organisationnelles et matérielles d'une société civile, qui aura du mal à « dupliquer » les actions conduites dans le cadre du « Projet » sur une base autonome, et même à une échelle très réduite.

Contrairement aux OSC, les acteurs étatiques disposent d'une solide assise, institutionnelle, organisationnelle, humaine et matérielle, qui leur permet de capitaliser intégralement les leçons tirées du « projet » et les dupliquer dans le cadre d'une échéance électorale future. Leur

seule limite réside dans le cadre législatif et réglementaire contraignant, mis en place pour la gestion du processus électoral.

La faiblesse des OSC pourrait cependant être relativisée grâce à leur bonne appropriation du « Projet » qui est du reste partagée par l'ensemble des acteurs directs, donc l'implication a été sans faille. Cette implication a été facilitée par le mode opératoire du « Projet » qui a été bâti autour du concept de partenariat qui a permis de faire des bénéficiaires directs des partenaires de réalisation

CHAPITRE III : CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

3.1. CONCLUSION :

En dernière analyse, il convient de retenir que le processus global de conception, de financement et d'exécution du « Projet de Renforcement des Capacités des Acteurs étatiques et non étatiques du Congo » est globalement marqué du sceau de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience et de la cohérence, grâce à une bonne stratégie partenariale, des actions bien ciblés et bien exécutées et une gestion rigoureuse. Une des conclusions majeures qu'on peut tirer dans l'immédiat est que les taux de participation ont augmenté dans les zones rurales, selon le rapport d'observation de la PROSCEAC.

Combinée à l'implication soutenue et à la bonne appropriation du « Projet » par les acteurs-bénéficiaires cette appréciation qualitative permet d'envisager avec un optimisme modéré la pérennisation des acquis. C'est une question primordiale qui s'inscrit dans une perspective plus globale d'amélioration de la gouvernance électorale, au delà de la portée et des objectifs spécifiques du « Projet » d'accroissement du taux de participation et d'inclusion des minorités. Le « Projet » a eu le mérite de tester une approche à la fois stratégique et opérationnelle d'inclusion des PTF, des acteurs et des électeurs dans un processus éminemment complexe et sensible, d'identifier et de baliser les chemins critiques susceptibles de mener à des élections apaisées et non entachées de contestations sérieuses. Il faut maintenant appliquer et dupliquer.

C'est pourquoi, au delà de l'indispensable consolidation des actions mises en œuvre par le Projet pour renforcer la formation des acteurs directs, les capacités globales des OSC et des organes de la presse indépendante, il faut conduire une réforme en profondeur du cadre législatif et réglementaire du processus électoral. A cet effet, un accent particulier doit être mis sur la fiabilisation du fichier électoral. Le préalable à cette fiabilisation est la validation du recensement de la population et de l'habitat effectué en 2007, à défaut de réaliser en 2017 un autre recensement. C'est une condition sine qua none pour garantir des scrutins transparents, crédibles et sincères.

3.2. RECOMMANDATIONS

1 Sur la base du présent rapport d'évaluation, organiser un atelier de restitution regroupant tous les acteurs du « Projet » pour tirer les enseignements générés par le processus de conception de financement, d'exécution et de dégager éventuellement des perspectives.

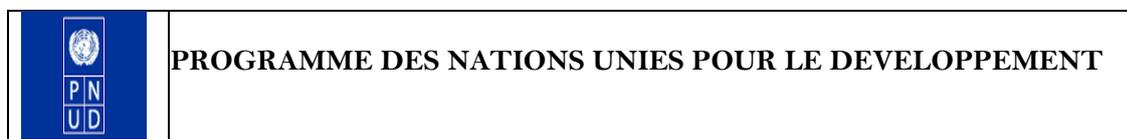
2 Concevoir, financer et exécuter un Programme relais de consolidation du Projet articulé globalement autour de la formation des acteurs, de la sensibilisation des électeurs et du renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et matérielles des OSC actives dans les droits humains ainsi que des organes de la Presse indépendante (PTF)

2 Prendre l'initiative d'une concertation avec le PTF, l'USAID et l'UE notamment, pour le Financement d'un programme conséquent d'Appui aux OSC et à la presse indépendante (PNUD)

3 Pour améliorer la qualité, l'impact et les effets d'un projet comme celui des acteurs étatiques et non étatiques, envisager la tenue d'une concertation politique pour examiner et trouver un consensus sur la loi électorale

ANNEXES

Termes de référence de la mission du consultant



Termes de référence de la mission d'évaluation du projet Appui au processus de décentralisation

Intitulé du poste:	Consultant international spécialiste de l'évaluation de projets :
Lieu d'exécution:	Brazzaville
Domaine:	Gouvernance démocratique
Durée des services	Quarante (40) jours
Date de prise de fonction	A la signature du contrat

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION :

Le Congo est un pays situé en Afrique centrale qui s'étend sur une superficie de 342 000 kilomètres carrés, avec une fenêtre de 170 kilomètres sur l'océan Atlantique (à l'ouest) et partage ses frontières avec le Centrafrique au Nord, le Cameroun au Nord-Ouest, le Gabon à l'Ouest, le Cabinda (Angola) à l'extrême Sud-Ouest, et la République démocratique du Congo à l'Est et au Sud. Les enquêtes ECOM révèlent que la population congolaise a crû de 3,0% en moyenne annuelle entre 2005 et 2011, passant de 3,551 millions d'habitants en 2005 à 4,085 millions d'habitants en 2011. Sur le plan économique, il sied de noter que le pays a enregistré un taux de croissance moyen de l'ordre de 7,0% au cours de la période 2008-2012, tiré aussi bien par le secteur pétrolier (9,6%) que par le secteur hors pétrole (4,0% en 2009, 6,4% en 2010, 8,0% en 2011 et 10,0% en 2012). Le secteur non pétrolier a évolué grâce aux efforts soutenus dans les télécommunications (10%), l'agriculture (3,9%), les industries manufacturières (5,4%), les transports et le commerce (11,7%), fruit des réformes structurelles engagées durant la période, conjuguées aux efforts de renforcement des infrastructures, notamment dans les domaines du transport et de l'énergie. Toutefois, depuis 2014, le PIB qui était dominé à plus de 70% par le secteur pétrole a commencé à décroître avec la baisse continue des cours de l'or noir. Depuis lors, le pays s'est retrouvé dans la logique des collectifs budgétaires.

Le PNUD a appuyé le Congo dans la mise en œuvre, au titre du cycle de programmation 2009-2013, d'un projet d'appui au processus de décentralisation. Ce projet a fait l'objet de deux PTA, respectivement des années 2011 et 2012, qui visaient à contribuer à la livraison de l'effet CPAP suivant : « les capacités de gestion et de développement communautaire sont

renforcées pour contribuer à une gestion efficace des infrastructures socioéconomiques de base au sein des communautés ». Le projet était structuré en trois composantes : (i) renforcement du cadre institutionnel de la décentralisation ; (ii) planification locale ; (iii) institutionnalisation des comités de gestion et de développement local.

Les activités du projet ont été clôturées en décembre 2012. Conformément aux règles établis, le projet doit faire l'objet d'une évaluation finale. C'est dans ce cadre qu'un consultant international spécialiste de l'évaluation va être recruté pour apporter son expertise au PNUD pour réaliser l'évaluation finale du projet. Les présents termes de référence décrivent les objectifs, le contenu et les modalités d'exécution de la mission.

II – OBJECTIFS DE LA MISSION :

1) **Objectif général :** L'évaluation a pour objectif d'apprécier les résultats obtenus par le PNUD Congo et ses partenaires (Gouvernement et bailleurs), au regard des produits livrés et des résultats réalisés. En d'autres termes, l'évaluation vise à mesurer la contribution du PNUD à l'atteinte des objectifs fixés au titre des différentes composantes du Projet.

Au-delà, il alimentera la réflexion stratégique du PNUD et ses partenaires, en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre des prochains partenariats.

2) **Objectifs spécifiques :** Les objectifs spécifiques de l'évaluation sont ici présentés par composante.

A. Résultats de la mise en œuvre du projet

- ✓ Evaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'intervention du Projet, à travers l'analyse des produits livrés et leur contribution à la réalisation des résultats concernant l'amélioration de la situation des groupes défavorisés ;

- ✓ Evaluer la durabilité et la contribution des résultats du Projets aux conditions du développement en République du Congo ;

- ✓ Evaluer la perception et le degré de satisfaction des autres parties prenantes et bénéficiaires, vis-à-vis de la mise en œuvre du projet, par rapport aux résultats obtenus et aux effets induits;

- ✓ Evaluer la qualité, la cohérence, l'efficacité et l'efficience des processus de planification, d'exécution et de suivi et évaluation appliqués par le Gouvernement, les bailleurs de fonds et le PNUD Congo dans la programmation des activités des produits et des résultats du Projet.

B. Stratégies partenariales, techniques et budgétaires adoptées

- ✓ Evaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des partenariats techniques et financiers développés par le PNUD Congo (sélection des partenaires et prestataires, qualité des collaborations, utilisation des contributions financières tierces, etc.), dans le cadre de la mise en œuvre du projet ;

- ✓ Evaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la gestion et des investissements des fonds propres du PNUD Congo engagés dans le projet.

C. Enseignements à tirer

- ✓ Analyser les facteurs (contraintes, opportunités, menaces, etc.) qui ont influencé l'exécution des activités du projet et la livraison des produits ;

✓ Tirer des enseignements de la mise en œuvre du projet et formuler des recommandations susceptibles d'aider à la conception et à l'exécution d'autres projets à venir.

III – PORTEE DE L'EVALUATION – CONTENU :

Le consultant évaluera le projet à travers l'analyse des différents résultats prévus et de façon spécifique, les résultats en matière d'emplois ou auto emplois, de l'accès aux services sociaux de base (santé, éducation et formation, assainissement).

Le consultant sera guidé dans ses analyses par les principes suivants :

- ✓ L'appropriation nationale ;
- ✓ Le renforcement des compétences locales et nationales ;
- ✓ L'égalité des genres ;
- ✓ Les droits humains ;
- ✓ La coopération Sud-Sud.

Par ailleurs, pour chaque résultat, le consultant devra répondre aux questions et préoccupations suivantes, ici déclinées en trois (3) composantes :

A. Résultats obtenus de la mise en œuvre du projet :

1) Evaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de l'intervention du Projet, à travers l'analyse des produits livrés et leur contribution à la réalisation des résultats concernant l'amélioration de la situation des groupes défavorisés :

- ✓ Evaluer la pertinence des produits livrés, au regard de leur contribution à la réalisation des résultats ;
- ✓ Evaluer l'efficacité des produits livrés, au regard de leur contribution à la réalisation des résultats ;
- ✓ Evaluer l'efficience des produits livrés, au regard de leur contribution à la réalisation des résultats.

2) Evaluer la durabilité et la contribution des effets réalisés aux conditions du développement en République du Congo

- ✓ Evaluer la contribution des résultats réalisés aux conditions du développement en République du Congo, et notamment leur contribution aux composantes du projet ;
- ✓ Evaluer la durabilité des résultats atteints sur le développement en République du Congo, au regard du contexte actuel, de la stratégie adoptée et des projections disponibles.

3) Evaluer la perception et le degré de satisfaction des autres parties prenantes et bénéficiaires, vis-à-vis de la mise en œuvre du projet, par rapport aux résultats obtenus et aux effets produits

- ✓ Evaluer le degré de satisfaction des partenaires nationaux, impliqués dans la mise en œuvre du projet ;
- ✓ Evaluer le degré de satisfaction des bailleurs de fonds mobilisés en faveur de la mise en œuvre du projet ;
- ✓ Evaluer le degré de satisfaction des organisations de la société civile mobilisées en faveur de la mise en œuvre du projet ;
- ✓ Evaluer le degré de satisfaction des bénéficiaires de produits livrés par le PNUD et ses partenaires (deux par composante)¹.

¹ Les six (6) produits évalués ici seront sélectionnés conjointement, par toutes les parties prenantes à la mise en œuvre et à l'évaluation du CPAP.

4) Evaluer la qualité, la cohérence, l'efficacité et l'efficience des processus de planification, suivi et évaluation mis en œuvre par le PNUD Congo et ses partenaires dans la programmation des produits et des résultats

- ✓ Evaluer la qualité, la cohérence, l'efficacité et l'efficience de la programmation (planification, suivi, évaluation) des produits ;
- ✓ Evaluer la qualité, la cohérence, l'efficacité et l'efficience de la programmation (planification, suivi, évaluation) des résultats.

B) Stratégies partenariales, techniques et budgétaires adoptées

1) Evaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des partenariats techniques et financiers développés par le PNUD Congo (sélection des partenaires et prestataires, qualité des collaborations, utilisation des contributions financières tierces, etc.), dans le cadre de la mise en œuvre du projet :

- ✓ Evaluer la plus-value des interventions du PNUD Congo, au regard des interventions des autres acteurs de l'aide au développement dans le pays ;
- ✓ Evaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la stratégie partenariale du PNUD Congo en matière de mobilisation et d'utilisation des contributions financières tierces ;
- ✓ Evaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la stratégie partenariale du PNUD Congo pour la mise en œuvre de son programme d'intervention.

2) Evaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la gestion et des investissements des fonds propres du PNUD Congo

C) Enseignements à tirer :

Au terme de l'évaluation, le consultant devra dégager les leçons à tirer de cette expérience de mise en œuvre du Projet d'Appui à la Décentralisation. A cet effet il doit :

1) Analyser les facteurs (contraintes, opportunités, menaces, etc.) qui ont influencé l'exécution des activités du projet et la livraison des produits

- ✓ Identifier les principales contraintes ayant fait obstacle à la réalisation des résultats ;
- ✓ Identifier les principaux atouts ayant contribué à la réalisation des résultats.

2) Formuler des recommandations susceptibles d'aider à la conception et à l'exécution du prochain cycle de programmation (2009-2013)

- ✓ Pour chaque résultat, formuler des recommandations pour améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des actions mises en œuvre en faveur de leur réalisation ;
- ✓ Pour chaque objectif spécifique de l'évaluation, formuler des recommandations à partir des analyses réalisées ;
- ✓ Formuler des recommandations pour favoriser la mise en œuvre des prochains projets, en évitant les contraintes identifiées ;
- ✓ Formuler des recommandations pour tirer profit des atouts identifiés, dans la mise en œuvre des prochains projets.

V - MODALITES D'EXECUTION - SUPERVISION – EMPLOI D'UN EXPERT NATIONAL :

Le consultant travaillera sous la supervision du Représentant Résident Adjoint du PNUD et sous la responsabilité directe de l'Unité Gouvernance. Il s'adjoindra les services d'un expert national des questions de décentralisation qu'il identifiera et recrutera avec l'appui du PNUD qui l'aidera à collecter des curriculum vitae et à les analyser en vue de sélectionner un candidat le mieux placé pour assurer au consultant international l'apport nécessaire en vue du succès de la mission.

L'expert national sera pris en charge par le consultant international qui le paiera sur la base d'un taux journalier généralement appliqué au plan local pour des prestations similaires, au moyen des ressources que le PNUD versera au consultant international au titre des frais remboursables à prévoir dans sa proposition financière.

Le consultant international bénéficiera par ailleurs de l'appui du PNUD pour la facilitation de ses contacts avec les acteurs nationaux de la décentralisation (administrations, notamment DGAT, DGPD, DGCL, collectivités locales, notamment conseils départementaux et municipaux, et éventuellement société civile), ayant intervenu comme Parties prenantes dans le Projet.

VII - ORGANISATION DE LA MISSION – RESULTAS ATTENDUS - LIVRABLES :

7-1- Organisation de la mission :

Le consultant international organisera son travail de manière à avoir une meilleure appréhension de la situation et des problèmes, en vue d'un traitement conséquent et d'une mise en œuvre partagée par tous les acteurs, des solutions envisagées. Il privilégiera l'approche participative et de la recherche-action.

En début de sa mission, le consultant tiendra des séances de travail avec le Ministère du Commerce et de la Consommation ensemble avec l'Unité de coordination du PTA, en vue de s'assurer de la pertinence des termes de référence du programme de travail qu'il fera confirmer. Dans la réalisation de sa mission, le consultant recueillera l'avis de tous les acteurs impliqués dans la régulation du commerce au niveau de tous les acteurs de la vie économique nationale.

7-2- Livrables : Le rythme de soumission des rapports doit être le suivant :

Les consultants sont appelés à produire un rapport évaluant les résultats du Projet et comprenant des recommandations concrètes pour les prochains projets ; ce rapport se déclinera en trois sous-livrables :

- ✓ Un rapport initial d'évaluation présentant l'objet et la portée de l'évaluation, une matrice d'évaluation, un calendrier des étapes clés, une liste détaillée des exigences en matière de ressources nécessaires à l'évaluation, ainsi que les principaux éléments du contexte de mise en œuvre du projet et la compréhension du projet et des procédures du PNUD ;

- ✓ Un rapport provisoire contenant les analyses et les résultats de l'évaluation conformément aux TDR de la mission ; ledit rapport se prononcera notamment sur la performance de l'appui du PNUD et son rôle, les leçons tirées, les recommandations, ainsi que sa stratégie d'intervention en République du Congo.

- ✓ Un rapport d'évaluation final tenant compte des observations et commentaires des parties prenantes ;

7.3. Rythme de remise des rapports :

Rapport initial	: T 0 + 1 semaine ;
Etat des données collectées validées par les Parties	: T0 + 2 semaine

Rapports provisoires validés (spécifiques et d'évaluation) : T 0 + 3 semaines ;
 Rapport définitif d'évaluation : T0 + 1 semaine.

7.4. Structure proposée pour le rapport final

Le rapport final ne devra pas dépasser 50 pages, mais devra intégrer des annexes pertinentes et utiles pour la compréhension du document et son exploitation future. Il devra plus ou moins se présenter de la façon suivante :

- ✓ Résumé (2 pages) ;
- ✓ Méthodologie utilisée (1 – 2 pages) ;
- ✓ Contexte de mise en œuvre du projet (2 – 3 pages) ;
- ✓ Présentation des stratégies et des interventions du PNUD (4 – 5 pages) ;
- ✓ Présentation des conclusions de l'évaluation, conformément aux critères retenus et à la portée de l'évaluation définie plus haut (30 – 35 pages) ;
- ✓ Conclusions et recommandations (2 – 3 pages) ;
- ✓ Annexes : termes de référence, liste des partenaires rencontrés, entretiens réalisés, documents exploités, exemples d'outils mobilisés, etc.

NB : Chaque document dans sa version finale doit être déposé en 4 exemplaires, dont un exemplaire en fichier numérique.

VIII - RESPONSABILITES :

Le consultant international et le consultant national devront :

- Réaliser la mission conformément aux normes techniques en vigueur et selon le respect des règles de qualité ;
- Réaliser l'analyse de la performance du PNUD en appliquant la méthodologie présentée et acceptée par le bureau ;
- Mettre toute son expertise dans l'élaboration du rapport d'évaluation ;
- Intégrer les commentaires pertinents des participants prenantes à l'atelier de validation des documents, en vue de produire des versions finales de qualité du document de l'évaluation ;
- Se conformera aux instructions qui lui sont données par le PNUD et le ministère concernant le programme de la mission, le montant des sommes allouées ainsi que les priorités dans l'exécution de l'étude.

IX - COMPETENCES :

Compétences Fondamentales :

- Démontrer une intégrité en se conformant aux valeurs et normes déontologiques des Nations Unies;
- Démontrer un engagement à la vision, la mission et valeurs du PNUD ;
- Démontrer une sensibilité et adaptabilité au niveau de la culture, du genre, de la religion, de la race, de la nationalité et de l'âge.

Compétences Fonctionnelles:

Responsabilité globale et travail d'équipe:

- Sert et contribue à la vision, la mission, les valeurs et les objectifs stratégiques du PNUD

- Participe effectivement dans un environnement basé sur le travail d'équipe, le partage de l'information, la collaboration et la coopération avec les autres
- Réagit de façon flexible et positive au changement, à travers une participation active.

Aptitude interactives:

- Etablit des normes et objectifs de performance et assume les responsabilités y afférentes

Partenariat et Mise en Réseau:

- Recherche et met en application des connaissances, informations et bonnes pratiques de l'intérieur comme de l'extérieur du PNUD.

Orientation sur les Résultats:

- Planifie et produit des résultats de qualité pour atteindre les objectifs visés

Innovation et Discernement:

- Contribue des idées et les approches novatrices et pratiques pour faire face à des situations complexes
- S'efforce de pourvoir des services de qualité centrés sur le client (à l'interne comme à l'externe)

Communication:

- Démontrer de bonnes aptitudes de communication écrite et orale

Connaissance du travail et Expertise:

- Exécute les tâches quotidiennes de façon efficace et systématique
- Utilise la technologie de l'information comme outil et comme ressource.
- Est motivé et démontre une capacité à poursuivre son développement personnel et à apprendre.

X - QUALIFICATIONS REQUISES :

Le consultant international doit avoir :

- **Education** : Au moins un diplômé de 3^e cycle universitaire (DEA ou master 2) en Gestion, Economie, Planification, Sciences politiques, droit, ou diplôme équivalent
- **Expérience** : (i) Minimum de 8 ans d'expérience professionnelle ; (ii) Au moins une référence dans le domaine de l'évaluation des projets; (iii) Expérience de travail avec un gouvernement étranger et un ou plusieurs bailleurs de fonds ou organismes internationaux d'appui au développement, notamment ceux du système des nations unies ; (iv) Solide connaissance du contexte congolais et une expérience probante en Afrique centrale francophone constituent un atout ;
- **Autres** : (i) Familiarité avec les questions d'élections et de démocratie en Afrique et dans les pays en développement ; (ii) Très bonnes capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction ; (iii) Bonne maîtrise de l'outil informatique (ordinateurs et logiciels de bureau (MS Word, Excel, etc. ainsi que internet)
- **Langues** : (i) Une excellente maîtrise de la langue française est exigée ; (ii) la connaissance de l'anglais est un atout.

Le consultant national doit avoir :

- **Education** : Au moins un diplômé de 2^e cycle universitaire (Maîtrise ou master 1) en Gestion, Economie, Planification, Sciences politiques, droit, ou diplôme équivalent

- **Expérience** : (i) Minimum de 5 ans d'expérience professionnelle ; (ii) au moins une référence dans le domaine de l'évaluation des projets ; (iii) Expérience de travail avec un ou plusieurs organismes internationaux d'appui au développement, notamment ceux du système des nations unies.

- **Autres** : (i) Familiarité avec les questions d'élections et de démocratie au Congo ; (ii) Très bonnes capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction ; (iii) Bonne maîtrise de l'outil informatique (ordinateurs et logiciels de bureau (MS Word, Excel, etc. ainsi que internet)

- **Langues** : (i) Une excellente maîtrise de la langue française est exigée ; (ii) la connaissance de l'anglais est un atout.

XI - DUREE DE LA MISSION :

La mission aura une durée de quarante (40) jours n'incluant pas les délais de validation des livrables. Le consultant devra remettre le rapport initial ou de démarrage de l'évaluation à la fin de la première semaine de la mission. Il devra remettre les rapports provisoires (rapports spécifiques et rapports d'évaluation) à la fin de troisième semaine suivant le démarrage de la mission. La transmission des versions finales des documents et le rapport de fin de mission ne devrait pas excéder une semaine après la restitution des rapports provisoires.

XIII – COMPOSITION DU DOSSIER DE CANDIDATURE :

Le soumissionnaire devra présenter une offre contenant de manière séparée (si courrier, dans deux enveloppes distinctes ; si courrier électronique, dans deux documents attachés différents). La partie technique et opérationnelle de sa proposition d'une part et la partie financière de sa proposition d'autre part.

En termes de contenu, chaque partie de la proposition comprendra les éléments suivants

1. Proposition technique et opérationnelle :

La proposition technique doit comprendre :

- a. Une courte note (2 pages maximum) dans laquelle le soumissionnaire présente sa compréhension des termes de référence de la mission et éventuellement, les questions et réserves relatives aux termes de référence ;
- b. Le curriculum vitae du consultant (ou les curriculums vitae de l'équipe de consultants associés à la mission en cas d'une consultation des bureaux d'études ou de groupes de consultants) ;
- c. La répartition des tâches au sein de l'équipe lorsqu'il s'agit d'un bureau d'études ou d'un groupe d'experts organisés ;
- d. Le calendrier de travail et de livraison des produits ;
- e. Une présentation du bureau d'études le cas échéant.

2. Proposition financière :

Le soumissionnaire indiquera les coûts des services qu'il se propose de fournir dans un tableau des coûts approprié. Ces coûts couvriront les charges et honoraires du consultant, ainsi que tous les autres coûts directs et indirects supportés par le consultant.

Les coûts de transport, de reproduction des documents et de tous les équipements divers nécessaires pour la bonne exécution de la mission seront spécifiés par le consultant. Le coût de la rémunération du consultant sera arrêté dans le contrat de services auquel seront annexés les présents termes de référence. Les versements seront effectués au rythme de production des livrables attendus validés.

XIV - MÉTHODE D'ÉVALUATION – CLASSEMENT DES PROPOSITIONS :

14.1. Méthode d'évaluation :

L'évaluation des offres techniques se fera sur la base de la grille d'évaluation ci-après :

Grille d'évaluation des propositions techniques :

N°	Récapitulatif des formulaires d'évaluation des propositions techniques	Note maximum	Consultants				
			1	2	3	4	5
1	Diplôme et/ou niveau d'étude (Bac + 5)	20					
2	Expérience professionnelle (8 ans minimum l)	10					
3	Une référence au mois dans le domaine de la mission	20					
4	Compréhension de la mission et avis et commentaires sur les Termes de Référence	15					
5	Méthodologie proposée pour réaliser la mission	15					
6	Calendrier de travail et de livraison des produits	10					
7	Expérience avec les Nations Unies pour le système international	10					
TOTAL		100					

Seuls les candidats ayant obtenu un minimum de **70 points** seront considérés pour l'évaluation financière.

La proposition financière la moins-disante (Fm) recevra une note financière (Nf) de cent (100) points, la formule suivante étant utilisée pour le calcul des autres notes financières :

$$Nf = 100 \times Fm/F$$

(F étant le prix de la proposition financière converti dans la monnaie unique).

14.2. Classement et sélection :

La sélection du consultant sera fondée sur la qualité et le coût (SFQC). Les propositions seront classées en fonction de leurs notes technique (Nt) et financière (Nf) combinées, avec application des pondérations ci-dessous : (T = poids donné à la proposition technique ; F = poids donné à la proposition financière ; T + F = 1), pour aboutir à une note globale (NG), soit : $NG = (Nt \times T \%) + (Nf \times F \%)$

Critères spécifiques de la soumission :

* Poids des critères techniques : 70 % ;

* Poids des critères financiers : 30% pour l'offre la moins élevées.

Le contrat sera attribué au candidat dont l'offre a été évaluée et déterminée à la fois comme :

1. recevable/compatible/acceptable (*), et

2. ayant obtenu la note globale la plus élevée.

() L'offre est recevable/compatible/acceptable est celle pouvant être définie comme répondant pleinement aux termes de référence.*

XV – PAIEMENT- APPROBATION DE LA PERFORMANCE DU CONSULTANT :

Les honoraires du consultant international et ceux du consultant national seront versés suivant le calendrier de paiement ainsi arrêté :

- Vingt pour cent (20 %) du montant seront versés après acceptation du rapport de démarrage de la mission, au vu du rapport initial d'évaluation (rapport de démarrage) validé par les échanges avec les Parties prenantes;

- Trente pour cent (30%) du montant seront versés après approbation par le PNUD des données issues de la collecte, des enquêtes et autres contacts de terrain ;

- Quarante pour cent (40%) du montant seront versés après validation des versions provisoires des rapports spécifiques et d'évaluation par les participants à la réunion interne de restitution ;

- Dix pour cent (10%) du montant seront versés après dépôt de la version finale des documents de création de la plateforme de concertation des acteurs et de la charte, intégrant les commentaires et amendements de l'atelier de validation accompagnées du rapport de fin de mission.

A travers le processus d'approbation des livrables, le responsable de l'Unité Gouvernance du PNUD évaluera le travail et la performance du consultant. Un certificat (Certificat of Payment) sera délivré après chaque étape par le responsable de l'Unité, pour indiquer la qualité des travaux et approuver le versement de chaque tranche.

Les frais remboursables et les DSA le cas échéant sont versés par tranches convenues à la signature du contrat, au regard du calendrier de la mission contenu dans la proposition technique du consultant international.

XV – APPORTS DU PNUD :

Le PNUD garantira l'appropriation de l'exercice par la mise en place d'une équipe qui appuiera le consultant dans sa mission. Le PNUD s'engage aussi à fournir au consultant les données, documents techniques et autres études pertinentes disponibles, ainsi que l'appui administratif nécessaire pour les contacts avec les milieux professionnels et des autorités du pays.

XVI - ETHIQUE D'EVALUATION :

La présente évaluation est conduite conformément aux principes développés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG (United Nations Evaluation Group). Elle décrit les problèmes essentiels abordés dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations. Ceci inclut notamment : les mesures prises pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et l'analyse des données, particulièrement les autorisations nécessaires pour obtenir des informations concernant des enfants et/ou des adolescents ; les dispositions permettant de

stocker et de préserver la sécurité des informations collectées et les protocoles garantissant l'anonymat et la confidentialité des sources d'information.

Approbation :

Gouvernance	Procurement	Finances	Programme

COA :

Account	Dept	Fund	I D	Project		Donor	Activity
71305	COG10	04000	32005		000	00012	Activity 3

