Don
du peuple japonais

Au service
des peuples
et des nations

# Evaluation du projet « Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine »

## Termes de référence pour le recrutement d'un Consultant national

| | |
|---|---|
| **Pays :** | **République Centrafricaine** |
| **Intitulé de la mission :** | **Recrutement d'un ou d'une consultante nationale pour l'évaluation finale du projet** |
| **Durée de la mission :** | **22 jours ouvrables en septembre** |

**Préparé par le PNUD/RCA**

*Septembre 2019*

## 1. CONTEXTE ET SITUATION

La République Centrafricaine, un des pays les plus pauvres et instables au monde a traversé une crise profonde et complexe aux conséquences humanitaires considérables avec l'invasion des groupes armés sur toute l'étendue du territoire. Cette crise a favorisé la prolifération des armes, la fragilité du tissu social, l'absence d'opportunité économique, le chômage élevé conjugué à l'absence de l'Etat dans plusieurs régions du pays, ainsi que le faible niveau de sécurité et le manque d'institutions judiciaires. Autant de paramètres dont le projet a tenté de prendre en compte dans son élaboration, qui arbore déjà des changements notoires dans la vie des bénéficiaires, grâce à l'instauration d'activités génératrices de revenus.

Ainsi, dans l'optique de soutenir les efforts du Gouvernement pour le retour de la paix, la stabilisation et la relance économique, le projet d'«**Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine**» qui est une initiative développée par le PNUD et financée par le Gouvernement du Japon, vise à i) Réduire la pauvreté et renforcer la sécurité en mettant en œuvre des programmes communautaires qui cibleront les populations les plus vulnérables notamment les jeunes à risque et les femmes. ii) Réduire le risque d'insécurité en offrant des emplois temporaires aux jeunes et aux femmes. iii) Développer la résilience des communautés face à l'extrémisme violent. Il a permis d'aider à la stabilisation de la région par la mise à disposition des communautés bénéficiaires le développement des activités de cohésion sociale, le renforcement de la sécurité, la création de nouveaux emplois afin de permettre aux populations bénéficiaires d'être plus résistantes aux chocs externes et moins vulnérables aux violences externes ou internes. En vue d'apporter cette réponse, le projet s'est fixé un nombre de produits à atteindre. Il s'agit notamment de :

R1. Les populations vulnérables, notamment les réfugiés de retour au pays, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à un emploi durable.
Et pour ce faire, le PNUD a collaboré avec de nombreuses organisations, telles qu'avec l'ONG APSUD dans la zone de Berberati, qui a grandement contribué à la mise en œuvre dudit projet.
Enfin, ce projet a été initialement mis en œuvre à Batangafo et à Berberati sur une durée de 12 mois mais toutes les activités ont été relocalisées à Berberati à cause de problèmes sécuritaires à Batangafo. La durée du projet a été également prolongée à 18 mois.
Le budget global estimatif du projet est de 1.000.000 USD et son démarrage effectif a été en mars 2018. La fin du projet est prévue au 30 septembre 2019.

## 2. Objet, champ et objectifs de l'évaluation

En conformité avec la politique d'évaluation du PNUD et aux dispositions de suivi évaluation dans le document du projet FSJ3 intitulé « Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine », qui prend fin le 30 septembre 2019. Le PNUD a décidé d'organiser une évaluation externe et indépendante dudit projet afin de permettre aux parties prenantes de mesurer les progrès vers les résultats, tirer des leçons et formuler des recommandations à prendre en compte dans le futur.

Cette évaluation poursuit les objectifs suivants :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet ;
- Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;
- Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les respects des droits humains et la préservation de l'environnement ;
- Recueillir les perceptions des diverses parties prenantes sur les réalisations du projet à travers la visite sur les sites d'intervention du projet à Berberati.;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les bonnes pratiques, les leçons à tirer, les mécanismes de pérennisation et de capitalisation des acquis du projet ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour les futurs projets similaires.

Pour une bonne prise en compte des recommandations, les résultats de cette évaluation seront partagés avec le bailleur, le management du PNUD, les partenaires de mise en œuvre, les autorités locales et d'autres acteurs intéressés.

Le PNUD mettra en place un mécanisme de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de cette évaluation.

## 3. Critères d'évaluation et questions indicatives clés

De manière spécifique, cette évaluation de projet doit répondre aux questions suivantes, sans se limiter à ces dernières :

A. Pertinence

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de développement de la RCA, ii) les produits et effets des programmes de pays des quatre agences, iii) les ODD et iv) les Plans stratégiques des quatre agences ?
- Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ?
- Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ;

- Les produits développés par les quatre agences et leurs partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
- La théorie du changement est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?
- Les activités prévues sont-elles adaptées pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus ?
- Les objectifs et les produits du projet définis dans projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
- Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. en RCA ?

B. Efficacité

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets des programmes de pays des agences, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?
- De quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
- Dans quelle mesure les populations vulnérables (pauvres, autochtones, personnes ayant des difficultés physiques et autres groupes défavorisés ou marginalisés) ont-ils bénéficié des résultats du projet ?
- La stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?

- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développés aussi bien par le PNUD que par les partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ?
- Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?

C. Efficience

- Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ?
- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?

- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?

D. Durabilité

- Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?
- Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?
- Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure les actions des agence partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?
- Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?
- Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?
- Quels pourraient être les d'autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?
- Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?
- Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

Les aspects transversaux que sont l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la préservation de l'environnement et le respect des droits humains devront être intégrés tous les critères susmentionnés.

## 4. Méthodologie

Il s'agit d'une évaluation participative. L'approche méthodologique décrite dans cette section, loin d'être figée reste flexible et donc susceptible d'amendements. La méthodologie finale devra émerger d'une concertation entre les équipes des 4 agences concernées et de leurs partenaires de mise en œuvre, le Gouvernement et les parties prenantes concernées, particulièrement le CNJ et les

organisations de la jeunesse. Elle devra tenir compte des indications contenues dans les documents de références des agences partenaires de mise en œuvre en matière d'évaluation.

D'une manière globale, la méthodologie devra comporter :

i) Une analyse documentaire : Elle consultera les documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du projet (PNUAD, Documents de programme de pays, plans stratégiques des agences, Document de projet, PTA, textes législatifs et réglementaires, budgets, comptes-rendus de réunions, décisions et instructions écrites, rapports de suivi, rapports de missions, comptes rendus des revues, monitoring médiatique, documents pertinents émanant d'autres parties prenantes, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques, etc.).

ii) Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurées avec les parties prenantes qui vont entre-autres cibler : les équipes des programmes et du projet, les Ministères partenaires, les bailleurs de fonds, les ONG partenaires, les représentants des jeunes bénéficiaires et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit du processus d'opérationnalisation du projet.

iii) Des visites sur le terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles ;

iv) Examen et analyse des données provenant du suivi ou d'autres sources ou autres méthodes d'analyse ;

v) Autres méthodes telles que les inventaires de résultats, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.

L'approche méthodologique retenue, y compris le calendrier des entretiens, des visites sur le terrain et la liste des données qui seront utilisées pour l'évaluation doit être clairement présentée dans le rapport de démarrage et doit faire l'objet de discussions poussées et d'un accord entre les parties prenantes et les évaluateurs.

Une réunion de démarrage de l'évaluation sera organisée avec les membres du groupe de pilotage afin de clarifier les attentes autour de l'évaluation.

**5. Produits de l'évaluation (livrables)**

Les produits attendus de cette évaluation sont les suivantes :

- **Rapport de démarrage (10-15 pages)** : Le rapport de démarrage doit se fonder sur les discussions préliminaires avec les quatre agences de mise en œuvre et à l'issue de l'examen documentaire, et doit être réalisé avant le démarrage de l'évaluation (avant tout entretien formel, distribution de questionnaires ou visites sur le terrain).
- **Réunions de débriefing** : Elle sera organisée immédiatement après la collecte des données et vise à informer les parties prenantes des premières constatations.

- **Rapport provisoire de l'évaluation (40-60 pages)** : Ce document fera l'objet de commentaires de la part des parties prenantes dans un délai convenu, en tenant compte des exigences relatives au contenu tel que défini dans les guides d'évaluation des agences.
- **Piste d'audit du rapport d'évaluation** : Les modifications apportées par l'équipe les évaluateurs en réponse aux observations sur le rapport provisoire vont être consignés par les évaluateurs pour montrer comment ils ont traité chaque commentaire.
- **Rapport final d'évaluation** : Il sera obtenu après la prise en compte des commentaires pertinents des parties prenantes. Il fera l'objet d'une présentation aux parties prenantes clés du projet.

## 6. Profil du consultant

Plus spécifiquement, le consultant chef de la mission aura le profil suivant :

- Education :
  - ✓ Master en gestion des projets, administration, sciences politiques, sciences sociales ou toute autre discipline pertinente ;
- Expérience :
  - ✓ Au moins 5 ans d'expérience dans la gestion et la conduite des évaluations des projets/programme de développement ayant trait aux secteurs sociaux de base, promotion des économies locales, relèvement communautaire ou accès à la justice ;
  - ✓ Avoir un minimum de 2 missions d'évaluation similaires conduites au niveau de la RCA ou ailleurs ;
  - ✓ Démontrer une connaissance des principes et standards internationaux en matière des programmes de relèvement et de résilience ;
  - ✓ Expérience dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets et programmes ;
  - ✓ Connaissance pratique de la gestion axée sur les résultats et des domaines transversaux comme le développement de capacités et l'approche genre ;
  - ✓ Une expérience adéquate dans l'utilisation de méthodologies innovatrices d'évaluation des résultats en l'absence d'évidences empiriques rigoureuses pour démontrer les liens de causalité ;
- Langues requises :
  - ✓ Avoir une parfaite maitrise de la langue Sango qui est pratiquée dans la région ;
  - ✓ Parler et écrire couramment le français, une bonne connaissance de la langue anglaise serait un atout.

Les candidatures féminies sont fortement encouragées.

## 7. Déontologie de l'évaluation

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUE[1]. Le consultant doit veiller à sauvegarder les droits à la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

## 8. Modalités d'exécution

### 8.1. ARRANGEMENTS DE GESTION

Les rôles et responsabilités clés dans les processus d'évaluation sont répartis comme suit :

**Consultant.e évaluateur.rice :** Soumettre l'approche méthodologique, effectuer l'évaluation, soumettre le rapport intérimaire, et le rapport final conformément aux termes de référence.

**Responsable du projet et Responsable de l'évaluation :** Les équipes du Projet au niveau de Bangui joueront les rôles suivants : 1) Préparer les TDRs de l'évaluation ; 2) Apprêter toute la documentation à mettre à la disposition du.de la consultant.e ; 3) fournir au.à la consultant.e l'assistance administrative, les informations et données requises ; 4) Analyser le document d'approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s'assurer que la version finale répond aux standards de qualité.

**Groupe d'assurance-qualité :** Chargé de suivi-évaluation : Apporter un avis critique externe sur les différents documents produits.

**Rôle du PNUD :** Le rôle principal du PNUD est de mener la coordination afin de gérer tout le processus avec l'équipe d'évaluation. Le PNUD devra aussi s'assurer de la dissémination et de l'utilisation des conclusions et des recommandations de l'évaluation afin de renforcer l'apprentissage avec les parties prenantes.

---

[1] GNUE, « Ethical Guidelines for Evaluation », joins 2008. Disponible ici : http://www.uneval.org/document/detail/102

8.2. Rôles des autres parties prenantes :

| No | Parties prenantes | Rôles clefs attendus |
|---|---|---|
| 01 | ONG de mise en œuvre : | ▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation.<br>▪ Utiliser les données de l'évaluation. |
| 02 | Structures étatiques : | ▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation<br>▪ Utiliser les données de l'évaluation<br>▪ Echanger sur la qualité des résultats de l'intervention en comparaison avec les normes et standards nationaux |
| 03 | Autorités locales | ▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation.<br>▪ Soutenir tout le processus et à tous les niveaux |
| 04 | Bénéficiaires | ▪ Produire des feedbacks objectifs sur le processus de planification, de mise en œuvre et de coordination des activités.<br>▪ Produire des feedbacks sur la manière et la collaboration avec toutes les parties prenantes (dignité) et le niveau de satisfaction au vu des résultats générés par le projet et les recommandations pour les interventions futures. |

## 9. Calendrier du processus d'évaluation

| | Etapes | Durée en jours | Lieu |
|---|---|---|---|
| 1 | Revue des documents clés, Préparation du plan d'évaluation et consultation avec l'équipe en charge de gestion de l'évaluation et présentation de la méthodologie | 3 | Bangui |
| | Réunion d'information avec les évaluateurs | 1 | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 2 | Finalisation de la structure et des méthodes d'évaluation et préparation du rapport de démarrage | 3 | Bangui |
| 3 | Collecte d'information sur le terrain | 7 | Berberati |
| 5 | Analyse des données et soumission du projet de rapport | 4 | Bangui |
| 7 | Réunion de validation et commentaires sur le projet de rapport (Par PNUD et partenaires) | 1 | Bangui |
| 8 | Intégration des commentaires et finalisation du rapport d'évaluation | 3 | Bangui |
| | Total | 22 | |

Le nombre total de prestation : 22 jours ouvrables répartis sur un mois calendaire.

- Livrables et répartition des paiements

| Livrables | Délai | % |
|---|---|---|
| 1ère Tranche, Rapport initial | 6 jours après le début de contrat | 20% |
| 2ème Tranche – Projet de Rapport final | 18 jours ouvrables après le début de contrat | 30% |
| 3ème Tranche – Rapport final | 24 jours après le début de contrat | 50% |
| Total | | 100% |

## 10. Processus de soumission d'une offre et critères de sélection

10.1. Dossier de candidature

Le dossier de candidature est composé de :

- Un CV mis à jour,
- Un P11 (incluant 3 références) dûment rempli et signé,
- Une lettre de motivation,
- Une proposition de note méthodologique y compris le chronogramme,
- Une offre financière distincte doit aussi être jointe au dossier.

10.2. Critères d'évaluation

L'évaluation des offres se déroule en deux temps. L'évaluation des propositions techniques est achevée avant l'ouverture et la comparaison des propositions financières.

a. L'offre technique

Elles seront évaluées sur des critères en rapport avec les termes de référence. Seront jugées qualifiées, les propositions techniques qui obtiendront 70% de la note maximale de 100 points ; cette note technique sera pondérée à 70%.

**L'offre financière** Le/la Consultant (e) fait sa proposition financière suivant le Tableau des coûts joint. Il doit proposer un montant forfaitaire et présenter dans le Tableau des coûts la ventilation de ce montant forfaitaire.

La note financière sera calculée pour chaque proposition sur la base de la formule :

Note financière A = [(Offre financière la moins distante) / Offre financière de A] x 30

Le contrat sera accordé au (à la) consultant(e) dont l'offre a été évaluée et acceptée, et en fonction des critères suivants :

- En conformité avec les Termes de Référence de la consultance ;
- Ayant obtenu la note la plus élevée dans l'évaluation combinée de l'offre technique et financière

## 11. Annexes des TdR

Fait à Bangui le 26/08/2019

Approuvé par

Evelyne BAMBA

Représentante Résidente Adjointe au Programme