Projet conjoint d'Appui à la Lutte contre les Violations des Droits de l'Homme et à la Relance de la Justice en Centrafrique

TERMES DE REFERENCE DE L'EVALUATION FINALE

Octobre / Novembre 2020

1. CONTEXTE ET SITUATION

Vaste pays d'Afrique Centrale (623 000 Km2), avec une population de plus de 4,6 millions d'habitants, la République Centrafricaine (RCA) est marquée par des décennies de crises politico-militaires depuis son accession à l'indépendance chaque crise étant caractérisée notamment par violations graves et massives des droits humains, des pillages et des destructions systématiques des édifices publics et privés. Depuis plus de deux décennies, la RCA traverse des crises récurrentes qui ont contribué à l'affaiblissement des capacités de l'État, à la destruction du tissu social et économique, ainsi qu'à l'extrême pauvreté des populations tant en milieu rural qu'urbain. La mauvaise gouvernance, la faiblesse des institutions, la politisation des forces de défense et de sécurité, la dégradation des infrastructures socio-économiques (routes, ponts, énergie, télécommunications), ajoutées à l'inégale répartition des ressources et des actions de développement dans le pays ont créé un sentiment d'exclusion et de marginalisation fortement ressenti par les populations. Avec la crise de mars 2013, les atteintes à l'Etat de droit et les difficultés d'accès à la justice et à la sécurité ont connu une dimension jamais égalée par le passé, particulièrement en provinces. Ces crises sont directement liées à l'accumulation de frustrations sur les plans politique, économique et social et au non-respect de l'Etat de droit et des accords précédents pris par le Gouvernement et les groupes armés.

Dans ce contexte, le PNUD, la MINUSCA et ONU Femmes ont élaboré en 2014, dans le cadre et l'esprit du Point Focal Global pour la police, justice et les prisons dans les pays en crise (GFP), et en coordination avec les partenaires techniques et financiers, le Projet conjoint d'Appui à la Lutte contre les Violations des Droits de l'Homme et à la Relance de la Justice en Centrafrique (ci-après Projet Conjoint). Celui-ci a pour objectif de répondre aux besoins en matière d'Etat de droit, justice et sécurité et de contribuer à restaurer la cohésion sociale et soutenir le processus de réconciliation nationale en vue de construire une paix durable.

Le Projet Conjoint s'est concentré sur deux axes. Premièrement, l'appui institutionnel en vue de renforcer les capacités du système judiciaire pour donner une réponse appropriée à la situation actuelle et aux multiples violations des droits humains. Deuxièmement, l'appui communautaire en vue de renforcer la sécurité et la protection des communautés. A travers ces approches, cinq objectifs spécifiques ont été fixés :

1. Contribuer à la lutte contre les graves violations des droits humains, à la lutte contre l'impunité et à la mise en place des mécanismes de réconciliation, de construction de la paix et de justice transitionnelle ;
2. Contribuer à la relance de la justice et à établir sa présence au sein des communautés ;
3. Permettre à la Gendarmerie et à la Police de fournir des services de protection dans les sites sensibles ;
4. Contribuer à la lutte contre l'impunité en matière de violences basées sur le genre et le sexe et à la protection des survivantes ;
5. Promouvoir et protéger les droits dans les communautés et soutenir l'amélioration des mécanismes communautaires de résolution des litiges et le rétablissement des fonctions de justice.

Les résultats attendus à travers la réalisation de ce projet sont les suivants :

1. Le cadre stratégique et opérationnel de la justice assorti des mécanismes de lutte contre l'impunité est mis en place pour une réponse immédiate aux besoins de protection des populations
2. La protection des personnes et groupes vulnérables et leur accès à la justice sont renforcés à travers le rapprochement des mécanismes juridictionnels nationaux et internationaux
3. L'appui conjugué aux populations, aux acteurs étatiques et non étatiques locaux contribue à réduire l'impunité en matière de violences basées sur le genre et le sexe et permet aux victimes de recevoir une assistance
4. Les mécanismes de protection des droits et les modes communautaires de règlement des litiges sont renforcés dans les zones d'intervention
5. Les fonctions de protection de base de la police et gendarmerie sont restaurées.

Pour atteindre ces résultats, le Projet Conjoint a suivi un cadre stratégique et programmatique visant à renforcer les capacités nationales, l'appropriation et la pérennisation tant dans le secteur de la sécurité que dans le secteur de la justice en RCA.

Le Projet Conjoint a été mis en œuvre entre septembre 2014 et le 31 Décembre 2019 dans les villes de Bangui et ses environs (Bégoua et Bimbo), Bambari, Bria (Haute Kotto, Bossangoa (Ouham) et Bouar (Nana-Mambéré).

Conformément à la politique du PNUD et aux accords de partenariat, il est prévu une évaluation finale à la fin du Projet Conjoint à des fins de redevabilité et d'apprentissage.

Dans le cadre du partenariat entre le Programme Global du PNUD pour l'Etat de Droit et la Paix Durable avec ISSAT pour l'évaluation de programmes conjoints d'Etat de Droit dans les contextes fragiles et affectés par les conflits, il a été convenu entre le PNUD, la MINUSCA (UNPOL et JCS) et ONU Femmes d'utiliser ce partenariat pour l'évaluation finale du projet en RCA. Dans ce sens l'évaluation bénéficiera le PNUD et ses partenaires à Bangui, mais permettra aussi de contextualiser les efforts et l'évaluation pour en tirer des leçons et apprentissages qui bénéficieront le PNUD, le GFP et la programmation conjointe au niveau global.

L'équipe d'évaluation d'ISSAT travaillera sous la supervision de la Représentante Résidente du PNUD en RCA et appuyée par le responsable de l'Unité Suivi et Evaluation du programme, en collaboration étroite avec l'équipe Etat de Droit du siège. Le PNUD et ses partenaires à Bangui discuteront des modalités exactes (dates, durée, composition de l'équipe) avec ISSAT.

L'Évaluation prendra place dans le contexte de la COVID-19, déclarée comme pandémie en mars 2020 par l'Organisation Mondiale de la Santé. Bien que les frontières centrafricaines soient à nouveau ouvertes depuis le mois de juillet, une quarantaine de trois semaines est encore applicable et les déplacements à l'intérieur du pays restent limités. L'équipe d'ISSAT devra donc suivre une méthodologie d'évaluation innovante qui permettra de mener l'évaluation dans un premier temps à distance puis sur place, dans la mesure du possible et en appliquant la *duty of care* tout au long du processus.

Les coûts seront couverts suivant l'accord de répartition budgétaire entre ISSAT et le programme global pour l'Etat de Droit au siège.

INFORMATION SUR LE PROJET CONJOINT		
Intitulé du Projet : **Projet Conjoint d'Appui à la lutte contre les violations des droits de l'Homme et à la relance de la Justice en Centrafrique**		
Numéro du projet (ATLAS) : 00087828		
Contribution du projet aux Produits du CPD : Produit 1.1 : La population a accès à des services de justice et de sécurité et les affaires pénales sont jugées, y compris par la Cour pénale spéciale.		
Pays : République Centrafricaine		
Région : Bangui et ses environs (Bégoua et Bimbo), Bambari, Bria, Bossangoa et Bouar et dans les préfectures de Haute Kotto, l'Ouham, et Nana-Mambere		
Date signature document du projet : septembre 2014		
Période de mise en œuvre	Début : septembre 2014	Fin : Décembre 2019
Budget du Projet : 22 828 516 USD Budget du projet 2019 : 3 904 699		
Bailleurs : •États Unies/ INL •MPTF (INL) •PNUD •ONU Femmes		

•HCR •ToE •Danemark
Partenaires de mise en œuvre : •PNUD •MINUSCA •ONU Femmes •Ministère de l'Intérieur chargé de la Sécurité publique •Ministère de la Justice et des droits de l'Homme •Ministère de l'Administration du territoire, de la décentralisation et du développement local •ENAM •Société Civile

2. OBJET, CHAMP ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION

En plus de la conformité à la politique de l'organisation qui rend obligatoire les évaluations inscrites dans les accords de partenariat et de projet dont le budget est plus de cinq millions de dollars (US), l'objectif principal de la présente évaluation est d'accroître la redevabilité et l'apprentissage au sein du Bureau PNUD. L'évaluation permettra aux partenaires de mise en œuvre, aux bailleurs, à la société civile et à la population centrafricaine de disposer des informations sur la pertinence du Projet Conjoint, sur son efficacité, son efficience, la manière dont il a été mis en œuvre (durabilité, appropriation), le niveau d'alignement aux priorités nationales et son impact sur les bénéficiaires.

Il est attendu une documentation consistante des leçons apprises, des bonnes pratiques ainsi que l'édition des recommandations découlant de sa mise en œuvre qui soient à la fois stratégiques, faisables et susceptible d'être suivies.

L'évaluation permettra spécifiquement de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du Projet Conjoint (ci-dessus); prenant en compte le contexte politique de la RCA,
- Déterminer dans quelle mesure la stratégie du projet conjoint reste-elle valide ;
- Apprécier les contributions du Projet Conjoint aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et les respects des droits humains ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du Projet Conjoint;
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer, notamment en matière de programmation et projet pour renforcer l'Etat de droit dans les Etats fragiles et affectés par les conflits armés ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la mise en œuvre du nouveau Projet PNUD – MINUSCA en appui à l'Etat de Droit ;
- Tirer des leçons et meilleures pratiques de la programmation conjointe en RCA pour en informer le Programme Global du PNUD sur l'Etat de Droit et la Paix Soutenable.

L'évaluation couvrira la période allant de septembre 2014 (date de signature du document de projet) jusqu'au 31 décembre 2019. Les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes du Programme (partenaires nationaux, PNUD, MINUSCA, ONU Femmes) à des fins de prise de décisions en ce qui concerne le nouveau Projet PNUD – MINUSCA en appui à l'Etat de Droit et sa mise en œuvre, ainsi que le Programme Global

Le Projet Conjoint ayant été destiné à être mis en œuvre dans les villes de Bangui et ses environs (Bégoua et Bimbo), Bambari, Bria, Bossangoa et Bouar et dans les préfectures de Haute Kotto, l'Ouham, et Nana-Mambere, l'évaluation couvrira l'analyse sur l'impact dans toutes ces zones, à travers la prise de contact avec

les partenaires sur place ou virtuellement, dépendant de la situation sanitaire sur place au moment de l'évaluation.

Les résultats de cette évaluation seront adressés au PNUD qui les partagera avec les bailleurs, les partenaires de mise en œuvre ainsi que les autorités nationales. Un mécanisme de suivi des recommandations issues de cette évaluation sera mis en place par le PNUD.

3. CRITERES D'EVALUATION ET QUESTIONS CLES

L'évaluation devra répondre aux questions fondamentales réparties en critères habituels d'évaluation des projets suivantes: la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la gestion et le suivi, et la durabilité et l'appropriation nationale.
A ces critères traditionnels sera ajouté celui de la cohérence. L'intégration de ce nouveau critère a été validée par le réseau du CAD de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet) en février 2020. Le Bureau indépendant d'évaluation du PNUD a confirmé l'intégration de ce nouveau critère dans les plans d'évaluation. La *OECD/DAC and IEO/UNDP Joint Guidance Note for Evaluation Units*, publiée en avril 2020, confirme en ce sens que « *The recently updated Evaluation criteria can be used to guide question selection* **».** L'insertion du critère de cohérence permet d'ajouter une perspective complémentaire centrée sur le rôle de l'intervention dans un système particulier (organisation, secteur, domaine thématique, pays), en mettant l'accent sur les synergies entre les différentes politiques des acteurs et la coordination interinstitutionnelle. Ce critère vise à analyser la mesure dans laquelle les initiatives menées en dehors du programme conjoint permettent de renforcer ou de réduire l'impact de l'intervention évaluée. Seront comprises dans ce cadre la cohérence interne- les synergies et les liens entre l'intervention et d'autres interventions menées par le PNUD et les stratégies et politiques élaborées- ainsi que la cohérence externe, à savoir la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec d'autres acteurs, et la mesure dans laquelle l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant les double-emplois.

Les questions clefs de l'évaluation seront les suivantes :

Pertinence :

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ?
- Le projet a-t-il été développé sur la base d'une identification claire des besoins et priorités des parties prenantes?
- Des mécanismes ont-ils été mis en place pour assurer que le projet demeure pertinent pour les groupes cibles au cours de la mise en œuvre ?

Suivi-évaluation :

- Les mécanismes de gestion de projet et de suivi permettent-ils de générer des connaissances, de soutenir un apprentissage continu et d'appuyer la prise de décisions stratégiques afin d'assurer que le projet demeure pertinent au cours de la mise en œuvre ?

Efficacité :

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet ou quelle est l'étendue des progrès réalisés pour atteindre les effets attendus?
- Les groupes cibles ont-ils été inclus tout au long de la mise en œuvre du projet ?
- La stratégie de partenariat du PNUD est-elle adaptée et efficace ?
- Les questions de genre et droits de l'homme ont-ils été intégrés dans la conception et la mise en œuvre du projet ?

Efficience :

- La structure de projet est-elle adéquate pour atteindre les résultats attendus ?

Coherence

- Des mécanismes institutionnels efficaces et inclusifs permettent-ils de prendre en compte les interactions entre les secteurs et d'harmoniser les différentes initiatives et différents niveaux d'intervention ?

Durabilité :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il considéré la capacité d'absorption et de gestion de ses partenaires pour assurer la durabilité des résultats obtenus ou attendus ?
- Dans quelle mesure le programme permet-il de prendre en compte et d'atténuer les risques pouvant compromettre la durabilité de ses résultats?
- Dans quelle mesure le projet appuie-t-il l'appropriation nationale des objectifs et résultats du projet et assure le soutien des autorités nationales et l'engagement de la société ?
- Dans quelle mesure les interventions du PNUD disposent-elles de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées ?[1]

4. METHODOLOGIE

L'équipe d'évaluateurs d'ISSAT présentera une méthodologie d'évaluation permettant de répondre aux questions énoncées dans les TDR et soulignant les modèles conceptuels adoptés et décrivant les méthodes de collecte de données, les sources et les approches analytiques qui seront utilisées, y compris les raisons de ces choix et leurs limites.

La méthodologie proposée sera flexible et permettra aux examinateurs de s'adapter à l'évolution des conditions sanitaires sur place. Elle inclura des consignes de sécurité adaptées au contexte et priorisera les méthodes d'évaluations limitant les contacts, telles que de vastes revues documentaires, la collaboration avec un(e) consultant(e) national(e) et des réunions et entretiens virtuels. La méthodologie présentée par l'équipe d'évaluateurs d'ISSAT inclura la possibilité de conduire l'évaluation en deux phases :

- La première phase sera centrée sur la collecte des données à distance basée sur la documentation disponible et complétée par des entretiens avec l'équipe de mise en œuvre et de suivi du programme, les parties prenantes internationales disponibles et les parties prenantes locales qui ont un accès aux méthodes de communication virtuelle et qui sont à l'aise avec celles-ci. A cet effet, il sera nécessaire d'évaluer la disponibilité des acteurs et partenaires à être interviewés à distance. Les limitantes logistiques telles que la manque de connexion à internet ou de réseau téléphonique seront également prises en compte.
- La deuxième phase se déroulera sur place avec toute l'équipe d'évaluation d'ISSAT, dans le cas où les conditions sanitaires le permettent. Si les conditions sanitaires ne le permettent pas avant la fin de l'année 2020, il sera possible d'organiser cette phase également avec des interviews et « visites sur sites » par vidéo-conférence, et le PNUD Bangui appuiera pour faciliter les connexions.

Les approches méthodologiques pourront associer plusieurs des méthodes suivantes tout en tenant compte des ressources disponibles :

- Plusieurs méthodes et instruments d'évaluation, tant qualitatifs que quantitatifs
- Un examen documentaire de tous les documents pertinents, notamment :
    - Le document de projet
    - La stratégie et le cadre de résultats
    - Les rapports de contrôle de la qualité du Projet Conjoint

[1] Voir en annexe 3 la grille d'évaluation détaillant l'ensemble des questions principales et des sous-questions.

    - Les plans de travail annuels
    - Les notes conceptuelles et TDR des activités
    - Les rapports trimestriels et annuels consolidés
    - Le rapport de suivi axé sur les résultats
    - Les résumés des réunions du conseil d'administration du Projet Conjoint
    - Les rapports de suivi technique et financier
- Des entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes, notamment certains ministères, membres de la communauté des bailleurs, les représentants des organisations de la société civile et les partenaires d'exécution. Ces entretiens pourront être présentiels ou virtuels, dépendant de la situation sanitaire au moment de l'évaluation.
- Des enquêtes et questionnaires impliquant notamment des participants aux Projet Conjoint et des enquêtes ou questionnaires auprès d'autres parties prenantes au niveau stratégique et programmatique. Ces enquêtes et questionnaires pourront être présentiels ou virtuels, dépendant de la situation sanitaire au moment de l'évaluation.
- Dans la mesure du possible, des visites sur le terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles
- Dans la mesure du possible, des autres méthodes, tels que les inventaires de résultats, les visites d'observation, les discussions de groupes, etc.

En accord avec les partenaires du projet, cette évaluation sera menée par une équipe d'évaluateurs d'ISSAT qui feront en sorte que les voix, les opinions et les informations fournies par les institutions, les organisations et les personnes ciblées par le Projet Conjoint soient prises en compte. Ils ou elles veilleront également au principe de confidentialité pour les cas qui l'exigent.

Une méthodologie plus détaillée ainsi qu'un plan de travail spécifique, y compris une matrice de conception par question principale d'évaluation, seront présentés par l'équipe d'évaluateurs au début de la mission pour validation par le PNUD ou groupe de référence.

Le rôle principal du PNUD est de mener l'ensemble de la coordination afin de gérer tout le processus d'évaluation. Le PNUD devra aussi s'assurer de la diffusion et de l'utilisation des conclusions et des recommandations de l'évaluation afin de renforcer l'apprentissage avec les parties prenantes. Le PNUD financera l'évaluation et apportera un appui technique dans la réalisation de cette évaluation à travers ses spécialistes et experts en suivi et évaluation ainsi qu'un support logistique pour mener à bien les missions sur le terrain, dans le cas où il serait possible de les réaliser.

5. PRODUITS DE L'EVALUATION (PRINCIPAUX LIVRABLES)

Les produits attendus de cette évaluation sont les suivants :

Rapport de démarrage (10-15 pages) : Le rapport de démarrage doit se fonder sur les discussions préliminaires avec les partenaires de mise en œuvre et à l'issue de l'examen documentaire, il 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 (maximum 50 pages) : – Un rapport provisoire de l'évaluation – i.e. un rappoort initial de cadrage - sera préparé par les évaluateurs suite à la phase d'examen documentaire. Ce rapport doit détailler la compréhension de l'évaluateur de la théorie du changement du programme conjoint et des éléments prioritaires à évaluer, en indiquant comment une réponse sera apportée à chaque question de l'évaluation et en précisant : les méthodes proposées, les sources de données proposées et les procédures de collecte des données. Le rapport initial de cadrage donne à l'unité concernée et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension de l'évaluation et également de clarifier

tout malentendu avant le début de la mission. 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 : Après l'évaluation sur place, si les conditions sanitaires le permettent. 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.

Présentations ou autres produits de diffusion des connaissances
Simultanément au rapport final, une présentation et d'autre produits pour diffuser les résultats de l'évaluation tant au sein du PNUD qu'avec les partenaires seront soumis.

6. COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION ET COMPETENCES ATTENDUES

La Mission sera conduite par une équipe d'ISSAT n'ayant jamais travaillé en tant que personnel des Nations Unies avec le Projet Conjoint. Si possible, l'équipe travaillera directement avec un consultant national sur place.

Le ou la Team Leader, doit avoir une forte expérience dans la conduite d'évaluations de projets et programme, l'analyse et l'évaluation des aspects programmatiques et financiers d'un Projet des Nations Unies sur des thématiques telles que l'Etat de droit, la justice et la sécurité – surtout de projets conjoints dans l'esprit du GFP - ainsi que dans la rédaction de rapports d'évaluation. Il ou elle aura la responsabilité d'organiser et de superviser le travail de l'équipe d'évaluation. Il ou elle aura la responsabilité de la production et de la qualité des documents à soumettre, de la consultation adéquate des différents acteurs impliqués et de tenir le PNUD informé de l'évolution de la mission.

7. DEONTOLOGIE DE L'EVALUATION

Cette évaluation sera conduite en conformité avec les principes énoncés dans le Guide pour l'Evaluation du PNUD 2019, [2] la politique de l'Evaluation PNUD[3], la politique de l'Évaluation PNUD en temps de COVID-19[4] et le code de conduite de UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies[5].

Le PNUD détient le droit d'auteur du rapport d'évaluation. L'évaluation sera conduite conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG accessible sur le site http://www.uneval.org/document/detail/102. Les consultant(e)s seront tenu(e)s de respecter les normes déontologiques les plus strictes et il leur sera demandé de signer un code de conduite à l'acceptation de la mission. Ils ou elles doivent veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations.

8. MODALITES DE GESTION ET DE MISE EN OEUVRE

Le responsable de cette évaluation est la Représentante Résidente du PNUD. Elle veillera au respect de la politique d'évaluation, des normes et standards de l'organisation, sans compromettre l'indépendance de l'équipe d'évaluation. Un groupe de référence sera mis en place pour la validation de tous les livrables de la

[2] http://www.undp.org/evaluation
[3] http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml
[4] http://web.undp.org/evaluation/guideline/documents/covid19/update/June2020/UNDP%20DE%20Guidance%20%20Virtual%20Evaluations%20during%20COVID-19%20June%202020.pdf
[5] http:// http://web.undp.org/evaluation/policy.shtml

mission. Ce groupe sera appuyé au besoin par le Groupe de surveillance constitué des équipes du Bureau régional du PNUD pour l'Afrique.

Pour faciliter le processus d'évaluation, l'équipe de projet aidera à connecter l'équipe d'évaluation avec le personnel du PNUD, le Comité de Pilotage du projet et les principales parties prenantes. Pendant l'évaluation, l'équipe de projet aidera à identifier les partenaires clés à interviewer par l'équipe d'évaluation et fournira les moyens logistiques nécessaires.

De manière spécifique, les rôles et responsabilités sont les suivants :

a) Représentante Résidente du PNUD ou son adjointe au Programme :
- Nomme le responsable de l'évaluation ;
- Garantit l'indépendance de l'exercice d'évaluation et en vérifie la qualité.

b) Chargé de programme PNUD :
- Met en place le groupe de référence de l'évaluation avec les partenaires du projet si nécessaire ;
- Fournit des contributions ou des conseils au responsable de l'évaluation et au groupe de référence concernant les détails et le champ des termes de référence de l'évaluation et la manière dont les constats seront utilisés ;
- Vérifie et garantit l'indépendance de l'évaluation.

c) Spécialiste du suivi et de l'évaluation (S&E) PNUD :
- Participe à toutes les étapes du processus d'évaluation ;
- Garantit l'indépendance de l'évaluation ;
- Assure la liaison avec le ou les responsable(s) du programme ou projet tout au long du processus d'évaluation ;
- Fournit tous les documents de référence au/à la consultant(e) ;
- examine et valide les différents livrables de l'évaluation, en concertation avec les autres parties prenantes à travers le groupe de référence).

d) Groupe de référence de l'évaluation :
- Assure un rôle consultatif tout au long du processus de l'évaluation ;
- Veille à ce que les normes en matière d'évaluation définies par Independant Evaluation Office (IEO) du PNUD et le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) soient respectées, notamment les garanties relatives à la transparence et à l'indépendance ;
- Valide tous les livrables de l'évaluation (rapport de démarrage, draft du rapport final, etc.).

e) Partenaires de mise en œuvre (Agences des Nations Unies et la partie nationale) :
- Fournissent tous les documents et informations nécessaires au/à la consultant(e) ;
- Participent à l'assurance qualité des livrables de l'évaluation ;
- Participent au Groupe de référence de l'évaluation.

f) Equipe du projet :
- Fournit tous les documents et toutes les informations nécessaires à l'évaluation ;
- Facilite les aspects logistiques, techniques et pratiques de l'évaluation.

a) Rôles des autres parties prenantes :

No	Parties prenantes	Rôles clef attendu
01	MINUSCA, PNUD et ONU Femmes:	▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation ; ▪ Partager avec l'équipe d'évaluation les questions majeures qu'ils souhaitent être adressées dans le cadre du projet ;

		▪ Utiliser et diffuser les données de l'évaluation.
02	Bailleurs	▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation. ▪ Partager avec l'équipe d'évaluation les questions majeures qu'ils souhaitent être adressées, abordées par l'évaluation et susciter ainsi davantage l'intérêt, ▪ Utiliser les données de l'évaluation, ▪ Echanger sur la qualité des résultats de l'intervention en comparaison avec les normes et standards nationaux.
03	Autorités nationales et locales	▪ Soutenir tout le processus et à tous les niveaux
04	Société civile (ONG)	▪ Produire des feedbacks objectifs sur le processus de planification, de mise en œuvre et de coordination des activités, ▪ 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'EVALUATION - *DATES A ACTUALISER SELON CONTRAT DE L'EVALUATION*

La consultation se déroulera du XX/XX/2020 au XX/XX/2020, soit sur une période de 30 jours calendaires répartis à titre indicatif comme suit :

ACTIVITE	NOMBRE DE JOURS ESTIMÉ	ÉCHÉANCE DE RÉALISATION	LIEU	ENTITÉ RESPONSABLE
ETAPE 1 : Identification de l'équipe ISSAT et échanges Bangui – NY - Genève				
ETAPE 2 : Revue documentaire et Rapport Méthodologique				
Rencontre avec le personnel du PNUD et du Projet Conjoint pour un briefing (clarification des attentes), incluant échanges avec NY	3	Après signature du contrat	Virtuel	Equipe Evaluateurs et Equipe en charge de l'évaluation PNUD
Partage des documents, Revue des documents clés, Préparation du plan d'évaluation, la liste des personnes à interviewer et présentation de la méthodologie	3 Jours		Virtuel	Equipe de l'Evaluation
Soumission de la note Méthodologique (15 pages maximum)	3 Jours		Virtuel	Equipe de l'Evaluation
Commentaires et approbation de la note méthodologique	3 Jours	1 semaine après réception du rapport méthodologique	Virtuel	Point Focal Equipe en charge de l'Evaluation PNUD
Revue documentaire/soumission d'un rapport préliminaire	20 jours		Virtuel	Equipe de l'Evaluation
Commentaire des parties prenantes sur le rapport préliminaire	5 jours		Virtuel	Partie Prenante, Equipe en chargé de l'Evaluation PNUD
ETAPE 3 : Mission sur terrain et collecte des données[6]				

[6] Si les conditions sanitaires ne le permettent pas avant la fin de l'année 2020, il sera possible d'organiser cette phase également avec des interviews et « visites sur sites » par vidéo-conférence, et le PNUD Bangui appuiera pour faciliter les connexions.

Consultation et visite sur terrain – si les conditions le permettent	12 jours		Bangui RCA ou virtuel	Equipe de l'Evaluation
Debriefing avec PNUD et partie prenantes – si les conditions le permettent	1 jour		Bangui RCA ou virtuel	Equipe de l'Evaluation
ETAPE : Rédaction rapport Evaluation				
Soumission Draft Rapport Evaluation	10 Jours			Equipe de l'Evaluation
Commentaires partie prenantes et consolidation au draft Rapport	5 Jours		Virtuel	Partie Prenante, Equipe en chargé de l'Evaluation PNUD
Debriefing avec PNUD Bangui et PNUD NY	1 jour		Virtuel	Partie Prenante, Equipe en chargé de l'Evaluation PNUD & consultant Evaluateur
Soumission du Rapport final avec Annexes	5 Jours		Virtuel	Equipe de l'Evaluation
Proposition du plan d'action pour la mise en œuvre de recommandations			Bureau PNUD ou virtuel	Partie Prenante, Equipe en chargé de l'Evaluation PNUD

10. ANNEXES

<u>Annexe 1 :</u> Modèle de rapport d'évaluation (versions intermédiaire et finale du rapport final)

1. Page de couverture
2. Sommaire
3. Liste des abréviations
4. Résumé Exécutif
5. Introduction
6. Contexte, objectif et approche méthodologique
7. Objet de l'évaluation
8. Méthodes utilisées dans l'évaluation
9. Contraintes et limites de l'étude menée
10. Analyse des informations quantitatives et qualitatives.
11. Conclusions et enseignements tirés (par ordre de priorité)
12. Recommandations
13. Annexes du rapport d'évaluation
    - TDR de l'évaluation
    - Planning de l'évaluation
    - Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
    - Liste des documents d'aide révisés
    - Cadre des résultats du Projet

<u>Annexe 2</u> : Documents de projet à examiner (la liste n'est pas exhaustive)

- Document de Projet Conjoint
- Rapports de progrès (semestriel et annuels)
- Rapports donateurs (INL, MPTF)
- Rapport de l'Evaluation à mi-parcours
- Compte rendu du comité technique
- Compte rendu réunions de coordination du Projet Conjoint
- Compte rendu cadre de concertation (ONU Femmes-MINUSCA-PNUD)
- Plan de travail annuel
- Informations financières
- Etc.

Annexe 3: Grille d'évaluation détaillant l'ensemble des questions principales et des sous-questions

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques
Pertinence (*Dans quelle mesure les résultats du projet (produits et effets), leurs indicateurs et leurs cibles sont-ils pertinents et appropriés à la situation ?*) Dans quelle mesure le projet répond aux besoins bien identifies des parties prenantes et bénéficiaires ?	Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ?	Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement relative à l'effet correspondant du programme de pays ?
		Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux ?
	Le projet a-t-il été développé sur la base d'une identification claire des besoins et priorités des parties prenantes ?	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 ?
		Est-ce que le programme conjoint a intégré une analyse de la dimension genre et diversité, de manière à pleinement tenir compte des différents besoins différenciés des femmes et des hommes mais également des personnes avec handicap et plus largement la prise en compte de la diversité, ceci dans l'accès respectifs aux services de justice et sécurité ?
	Des mécanismes ont-ils été mis en place pour assurer que le projet demeure pertinent pour les groupes cibles au cours de la mise en œuvre ?	Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
		Le programme conjoint analyse-t-il régulièrement les connaissances et les enseignements tirés pour guider la conception des plans et des actions de mise en œuvre du programme

Suivi-évaluation : *Dans quelle mesure les mécanismes de suivi du projet ont-ils permis d'établir un cadre d'apprentissage et de redevabilité ?*	Les mécanismes de gestion de projet et de suivi permettent-ils de générer des connaissances, de soutenir un apprentissage continu et d'appuyer la prise de décisions stratégiques afin d'assurer que le projet demeure pertinent au cours de la mise en œuvre ?	Les indicateurs de suivi se sont-ils révélés pertinents et résilients lorsqu'il s'agit d'évaluer les progrès réalisés par rapport aux résultats ?
		Est-ce que la gouvernance du programme conjoint est définie par des rôles et des responsabilités clairs, et exerce un contrôle actif et régulier contribuant à la prise de décision éclairée ? Le mécanisme de coordination prévu était-il adapté et efficace ?
Efficacité : *Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, au Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales ?*	Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet ou quelle est l'étendue des progrès réalisés pour atteindre les effets attendus ?	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 ?
		Quelles stratégies alternatives, s'il en existe , auraient été plus efficaces pour pour réaliser les objectifs du projet ?
		Des revues régulières du plan de travail visant à garantir l'avancée vers les résultats ainsi que d'informer les mesures correctives nécessaires ont-elles été organisées?
	Les groupes cibles ont-ils été inclus tout au long de la mise en œuvre du projet ?	Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du programme sont-elles participatives et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet ?
		Dans quelle mesure le programme a-t-il donné des réponses adéquates aux besoins des groupes cibles et aux changements dans les priorités des partenaires ?

	La stratégie de partenariat du PNUD est-elle adaptée et efficace ?	Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité de la stratégie de partenariat ?
	Les questions de genre et droits de l'homme ont-ils été intégrés dans la conception et la mise en œuvre du projet ?	Dans quelle mesure les parties prenantes au projet ont-elles intégré la question de l'égalité des sexes dans l'élaboration, la mise en œuvre et résultat du projet ?
		Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la promotion des droits humains ?
Efficience : *Dans quelle mesure l'intervention représente-t-elle la meilleure utilisation possible des ressources disponibles pour atteindre les résultats ayant la plus grande valeur ajoutée ?*	La structure de projet est-elle adéquate pour atteindre les résultats attendus ?	Dans quelle mesure la structure du programme, les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été efficientes dans l'obtention des résultats attendus ?
		Quels types d'obstacles (administratifs, financiers, coordination et de gestion) le programme conjoint a-t-il rencontré ce qui a limité son efficacité ? Des solutions ont-elles été introduites ?
		Dans quelle mesure le mécanisme de coordination a-t-il contribué à la rationalisation des ressources ? Le programme conjoint tient-il compte des possibilités de mise à l'échelle et des synergies avec les autres initiatives pertinentes pour obtenir un impact plus large ?
		Le projet a-t- considéré des modèles de mise en œuvre alternatifs de mise en œuvre afin de garantir son efficience ?
Cohérence : *Dans quelle mesure l'intervention s'aligne-t-elle avec les initiatives*	Des mécanismes institutionnels efficaces et inclusifs permettent-ils de prendre en compte les interactions entre les secteurs et d'harmoniser les différentes initiatives et différents niveaux d'intervention ?	Quels sont les mécanismes et processus institutionnels peuvent entraver ou faciliter la promotion de la cohérence ?
		Dans quelle mesure les mécanismes de coordination permettent l'alignement des objectifs et garantir le renforcement mutuel ?

menées au niveau global ou sectoriel ?		
		Dans quelle mesure la politique de gestion des partenariats permet-elle de maximiser l'efficacité de l'intervention ?
Durabilité : *Dans quelle mesure les acquis du projet et les progrès réalisés sont-ils susceptibles de durer au-delà de la durée du projet ?*	Dans quelle mesure le projet a-t-il considéré la capacité d'absorption et de gestion de ses partenaires pour assurer la durabilité des résultats obtenus ou attendus?	La programmation du programme conjoint a-t-elle intégrée l'analyse et le renforcement des capacités et de la durabilité des institutions nationales ?
		Existe-t-il un suivi régulier de l'évolution des capacités et performances des parties prenantes au projet ? Ce suivi a-t-il permis d'ajuster la mise en œuvre 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 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, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?
	Dans quelle mesure le programme permet il de prendre en compte et d'atténuer les risques pouvant compromettre la durabilité de ses résultats?	Existe-t-il des risques financiers sociaux ou politiques pouvant compromettre pouvant compromettre la durabilité des résultats du programme et les contributions du programme aux résultats et effets du programme de pays ?
		Dans quelle mesure les actions du PNUD ont-elles fait peser une menace environnementale sur la durabilité des résultats du programme ?
	Dans quelle mesure le projet appuie-t-il l'appropriation nationale des objectifs et résultats du projet et assure le soutien des autorités nationales et l'engagement de la société ?	Dans quelle mesure les parties prenantes appuient-elles les objectifs à long terme du programme ?
		Une stratégie visant à garantir ou promouvoir l'appropriation nationale a-t-elle été développée ou mise en œuvre ?

	Dans quelle mesure les interventions du PNUD disposent-elles de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées ?	Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?
Questions transversales	Le Projet Conjoint applique-t-il les principes fondamentaux relatifs aux droits humains, à l'égalité des sexes, à la résilience, à la durabilité, au principe de « Ne pas Nuire »et au principe de ne laisser personne de côté ? La durabilité sociale et environnementale est-elle systématiquement prise en compte ? Les effets néfastes éventuels sur la population et l'environnement sont-ils évités lorsque possible, ou minimisés	