



## Evaluation finale du projet « Appui à la Médiation et au Dialogue pour une paix durable en RCA »



### Termes de référence de l'évaluation pour le recrutement de deux Consultant(e)s (un(e) internationale(e) et un(e) national(e)) pour l'évaluation finale du Projet



## 1. CONTEXTE

La République Centrafricaine, depuis son Indépendance en 1960 a subi des conflits récurrents qui ont toujours été à la base du dysfonctionnement des Forces de Défense et de Sécurité. La République centrafricaine traverse une crise politique, sécuritaire et humanitaire sans précédent. La prise de pouvoir par la coalition Seleka (Alliance, en sango, la langue nationale) et le renversement de François Bozizé, puis la riposte organisée par les milices Anti-Balaka en 2013 ont ouvert une période de violences et d'instabilité dont les effets ont été dévastateurs se font encore sentir aussi bien sur le plan humain, social qu'économique.

Dès 2014, le PNUD a concentré ses interventions sur 4 domaines stratégiques que sont la justice, la sécurité, la restauration de l'autorité de l'état et le relèvement économique des communautés partant du postulat de base que ces domaines – dans les lesquels notre institution dispose d'une expérience avérée – constituent les bases d'un retour à la paix définitif et d'une réconciliation durable. Outre les efforts entrepris en matière de stabilisation communautaire dans le centre et l'ouest du pays, le bureau-pays s'est investi dans le dialogue politique en apportant un appui technique, financier et logistique au dialogue inter centrafricain aussi bien sur fonds propres que grâce aux financements du Peacebuilding Fund (PBF).

Les engagements politiques et techniques du PNUD lui ont permis d'être un acteur-clé d'initiatives ayant conduit au déblocage de situations complexes, comme ce fut le cas en 2014 lors de la signature de l'accord de cessation des hostilités de Brazzaville et en 2015, lors de l'organisation des consultations populaires à la base, puis du Forum National de Bangui. La signature du Pacte Républicain pour la reconstruction et la réconciliation par les représentants des groupes armés (encore Seleka à l'époque) a permis la tenue du référendum constitutionnel (Décembre 2015), des élections générales (en Décembre 2015 et Février 2016) mais a surtout permis de mobiliser l'ensemble des partenaires internationaux autour de l'élaboration du Plan national de relèvement et de consolidation de la paix (RCPCA) qui a mobilisé l'ensemble des donateurs de la RCA lors de la conférence de Bruxelles de novembre 2016.

La résurgence des violences (fin 2016) et l'ampleur de leurs conséquences (en particulier la hausse massive de déplacements de population en 2017, arrêt du redéploiement des services de l'Etat, l'arrêt des programmes de stabilisation) ont fait émerger la nécessité d'obtenir un accord final entre les groupes armés et les nouvelles autorités du pays, pour porter un point final à la crise. Parallèlement aux discussions entre le Gouvernement, l'Union africaine et la CEEAC sur l'opportunité d'une nouvelle médiation en RCA, le PNUD, le RBA, le PBSO, DPKO (HQ) et la MINUSCA (en particulier la Division des Affaires politiques) ont travaillé à l'initiation d'un nouveau projet de soutien au dialogue politique, et ce en perspective de la clôture du projet d'appui à la réconciliation nationale pour une paix durable par le biais duquel les interventions précédentes du PNUD avaient été financées.

C'est dans ce cadre qu'un projet le projet conjoint d'appui à la Médiation et au Dialogue a été lancé en octobre 2017. Mis en œuvre par le PNUD et la Division des Affaires politiques de la MINUSCA (PAD), il a fait l'objet durant son cycle de deux révisions et de l'adjonction d'une deuxième agence récipiendaire (RUNO) qu'est l'OIM.

Doté d'un budget de 2 517 451 US \$ le projet d'Appui à la Médiation et au Dialogue pour une paix durable en RCA a soutenu la mise en œuvre de la feuille de route de l'Union africaine (appelée Initiative africaine, IA), par la mise à disposition d'expertise internationale, par l'appui logistique, technique et financier au panel de

l'IA en RCA. Le projet comptait deux autres résultats liés à la mise en commun des approches locales et nationales de médiation et au renforcement de la communication des autorités sur le processus de paix.

Les résultats stratégiques du projet sont :

1. Le soutien à la médiation intra-centrafricaine facilite la recherche d'une paix durable de manière compréhensive, transparente et concertée
2. Les capacités nationales de médiation sont efficacement renforcées afin de promouvoir l'engagement national au processus de paix
3. La politique de communication du gouvernement centrafricain sur la médiation et le dialogue est établie et mise en œuvre pour favoriser un meilleur niveau d'information des populations et partenaires sur le processus de paix<sup>1</sup>

Après la signature de l'accord politique pour la paix et la réconciliation (APPR) en Février 2019, et en consultation avec le Gouvernement et les PTF, la MINUSCA, le PNUD et le PBF sont convenus de poursuivre leur assistance en orientant les interventions vers les mécanismes de coordination, de mise en œuvre et de suivi, de l'accord – où des gaps de financements avaient été identifiés. Il s'agissait :

- Du Comité exécutif de Suivi, présidé par le chef de l'État<sup>2</sup>, et secondé par un Secrétariat technique en charge de la coordination de la mise en œuvre de l'accord;
- Du Comité de mise en œuvre national (CMON) au niveau ministériel, présidé par le Ministre de la Justice<sup>3</sup> ;
- Des Comités de mise en œuvre préfectoraux (CMOP) dans les 16 préfectures du pays et à Bangui (soit un total de 17 CMOP);
- Des Comités techniques de sécurité (CTS), en charge de monitorer le cessez-le-feu et installés selon les besoins identifiés par les parties signataires (au moins 1 par préfecture) ;

Une augmentation budgétaire du projet de \$ 2 086 544.83 a été accordée par le bailleur, répartis entre le PNUD (1 420 780,13\$) et l'OIM (665 764,70\$) qui porterait désormais les aspects logistiques du projet<sup>4</sup>.

Au terme de la mise en œuvre de ce projet, le PNUD envisage son évaluation par des experts indépendants afin d'apprécier les performances et tirer les enseignements utiles pour les futures interventions. C'est à ce titre que le PNUD recrute un consultant international et un consultant national qui travailleront sous la supervision générale de la Représentante Résidente du PNUD et la supervision technique du Spécialiste en Suivi et Evaluation du programme pour conduire ladite évaluation pour une durée de 30 jours calendaires.

<b>INFORMATIONS SUR LE PROJET/LA REALISATION</b>	
<b>Titre du projet/de la réalisation</b>	Projet d'Appui à la Médiation et au Dialogue pour une paix durable en RCA
<b>Numéro Atlas</b>	<b>00105634</b>
<b>Produit et résultat institutionnel</b>	Résultats attendus : <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le soutien à la médiation intra-centrafricaine facilite la recherche d'une paix durable de manière compréhensive, transparente et concertée</li> <li>2. Les capacités nationales de médiation sont efficacement renforcées afin de promouvoir l'engagement national au processus de paix</li> <li>3. La politique de communication du gouvernement centrafricain sur la médiation et le dialogue est établie et mise en œuvre pour favoriser un</li> </ol>

<sup>1</sup> Dans Atlas, un quatrième output 00107252 a été rajouté pour la gestion du projet

<sup>2</sup> Le Comité exécutif de suivi est désormais présidé par le Premier ministre

<sup>3</sup> Initialement prévu pour être présidé par le Premier ministre, le CMON est désormais présidé par le Ministre de la Justice, garde des Sceaux

<sup>4</sup> L'adjonction de l'OIM a été fait sur la demande insistante du D-SRSG/P de l'époque, M. Kenneth Gluck

	meilleur niveau d'information des populations et partenaires sur le processus de paix	
<b>Pays</b>	République Centrafricaine	
<b>Site du projet</b>	Bangui, Bangassou, localités des CMOP/CTS	
<b>Date de signature du document de projet</b>	Septembre 2017	
<b>Dates du projet</b>	<b>Démarrage</b>	<b>Fin prévue</b>
	Septembre 2017	Décembre 2020
<b>Budget du projet</b>	<b>Initial: 2 417 451 USD (PNUD)</b> <b>Extension: \$ 2 086 544.83 (PNUD : \$1,420,780.13 et OIM : \$665,764.70)</b> <b>Total PBF: 4 503 996 USD</b> <b>PNUD: 100 000</b> <b>Budget Total: 4 603 996 USD</b>	
<b>Dépenses engagées à la date de l'évaluation</b>	<i>A renseigner à date de l'évaluation</i>	
<b>Source de financement</b>	PBF PNUD	
<b>Agence d'exécution<sup>5</sup></b>	PNUD, OIM	

## 2. OBJET ET PORTEE DE LA MISSION D'ÉVALUATION

Il s'agit d'une évaluation de projet inscrite dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document de projet. Elle couvrira toute la durée du projet, de la date de signature en septembre 2017 au 30 novembre 2020<sup>6</sup>.

En plus de la conformité à la politique de l'organisation qui rend obligatoire les évaluations inscrites dans les accords de partenariat, l'objectif principal de la présente évaluation est d'accroître la redevabilité, la transparence et l'apprentissage au sein du bureau et de l'organisation.

Les résultats obtenus permettent aux différentes parties prenantes du projet (PNUD, PBF, MINUSCA, OIM, Gouvernement, autres PTFs éventuels) d'améliorer le développement et la mise en œuvre des projets futurs en formulant des recommandations concrètes et spécifiques pour guider les futures interventions. L'évaluation se fera avec l'implication de toutes les parties prenantes du projet, notamment les autorités nationales (Gouvernement, Secrétariat technique du Comité Exécutif de Suivi de l'accord (ST-CES), CMOP/CTS, CNDHLF, ...), les services techniques bénéficiaires et les autres acteurs impliqués. A cet effet, la mission sera organisée principalement à Bangui, avec possibilité de déplacements en régions si besoin.

L'évaluation permettra entre autres de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet (voir les questions d'évaluation par critère plus bas);
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer (y compris de l'approche conjointe)
- 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 et le respect des droits humains ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;

<sup>5</sup> Il s'agit de l'entité exerçant la responsabilité générale de la mise en œuvre du projet, de l'utilisation effective des ressources, et de la réalisation des produits indiqués dans le document de projet et le plan de travail signés.

<sup>6</sup> Certaines activités se poursuivent au-delà de la date de clôture du projet et pourraient être considérées dans l'évaluation.

- Evaluer l'impact du COVID-19 sur la mise en œuvre du projet ;
- Formuler des recommandations concrètes et spécifiques pouvant guider les prochaines interventions du PNUD, le suivi des activités réalisées et la mise en œuvre des futurs projets en lien avec la consolidation de la paix dans le pays, incluant celles pouvant être supportées par un prochain financement du PBF.

### **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 :

#### **i) Pertinence**

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de stabilisation, de consolidation de la paix et de développement de la RCA , notamment le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA), les documents de suivi et de mise en œuvre de l'APPR, etc.; ii) les produits et effets de l'UNDAF+ et du programme du pays du PNUD (CPD), iii) les ODD et iv) le Plan stratégique du PNUD ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats escomptés a-t-elle bénéficié du partenariat et l'approche conjointe entre le PNUD et la MINUSCA, et plus tard avec l'OIM suite à son rajout comme agence d'exécution ?
- Dans quelle mesure l'extension avec coût a-t-elle été pertinente pour contribuer à la consolidation, le dialogue et la médiation dans le contexte post-APPR ? Et dans quelle mesure le rajout de l'OIM comme agence d'exécution du projet a été pertinent pour l'impact du projet ?
- Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ? Et est-ce que les groupes cibles avaient été bien sélectionnés ?
- 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 le PNUD et ses 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 le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. en RCA ?

#### **ii) Cohérence**

Dans quelle mesure le projet est compatible avec les autres interventions menées en RCA, aussi bien au niveau sectoriel qu'institutionnel ?

**Remarque** : Ce critère englobe à la fois la cohérence interne et la cohérence externe. La cohérence interne concerne les synergies et les interdépendances entre interventions menées par le PNUD, l'OIM et la MINUSCA (PAD) et ceux du Gouvernement, ainsi que la cohérence entre le projet et les normes et critères internationaux pertinents auxquels le PNUD/Gouvernement adhère. La cohérence externe concerne la cohérence entre l'intervention considérée et celles menées par d'autres acteurs dans le même contexte. Elle englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifie que l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités.

#### **iii) Efficacité**

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet tels que défini dans le cadre de résultats ?

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats (produits et effets) i) du RCPCA, ii) de l'UNDAF+, iii) du programme de pays du PNUD, iv) du Plan Stratégique du PNUD, et v) aux ODD.
- 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 ?
- Le projet a-t-il répondu aux facteurs identifiés de conflit et de paix ?
- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet ?
- La stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
- Dans quelle mesure l'approche méthodologique utilisée par le projet) a-t-elle contribué à la réalisation des résultats attendus ?
- Dans quelle mesure l'approche méthodologique utilisée par le projet était-elle sensible aux conflits ?
- Est-ce que les résultats obtenus soutiennent la théorie du changement du projet ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les résultats du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
- Les structures de gestion et de coordination mises en place ainsi que les méthodes de travail développés aussi bien par les agences 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 ?

#### **iv) 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 ?
- Reprenant les questions sous la catégorie pertinence, dans quelle mesure la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats escomptés a-t-elle bénéficié du partenariat et l'approche conjointe entre le PNUD et la MINUSCA, et plus tard avec l'OIM suite à son rajout comme agence d'exécution ?
- Dans quelle mesure l'extension avec coût a-t-elle été efficiente pour contribuer à la consolidation, le dialogue et la médiation dans le contexte post-APPR ? Et dans quelle mesure le rajout de l'OIM comme agence d'exécution du projet a été efficiente pour l'impact du projet ?
- 
- 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 ?
- Quels ont été les effets catalytiques au plan financier et non financier du projet ?
- 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 ?

#### **v) 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 ?

#### **vi) Egalité de sexes**

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il été sensible au genre, et aux besoins des femmes et filles, durant l'élaboration et la mise en œuvre ?
- 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 ?

#### **vii) Droits fondamentaux**

- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques, les femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet.

#### **viii) Recommandations**

- Sur la base des analyses ci-dessus, comment le PNUD et ses partenaires devraient-ils ajuster dans une même programmation future, ses partenariats, ses stratégies de mobilisation de ressources, ses méthodes de travail et les arrangements de gestion mises en place, pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints de manière efficiente et durable ?

### **3. METHODOLOGIE**

Il s'agit d'une évaluation participative. L'approche méthodologique décrite dans cette section, loin d'être figée reste susceptible d'amendements. La méthodologie finale y compris le calendrier devra émerger des consultations entre l'unité de programme, les évaluateurs et les principales parties prenantes à la mise en œuvre du projet, en mettant en avant ce qui est approprié et faisable afin de répondre au but et aux objectifs de l'évaluation et d'apporter une réponse aux questions de l'évaluation, compte tenu des limites de budget, des délais et des données. Elle devra tenir compte des indications contenues dans le Manuel de Planification, du Suivi et de l'Evaluation axés sur les Résultats du Développement.

Afin fournir des réponses fiables aux questions d'évaluation, les données proviendront de plusieurs sources (sources gouvernementales et internationales, programme PNUD, projet évalué, autres projets du PNUD relevant de la même composante, autres agences et organisations partenaires, bénéficiaires, enquêtes, entretiens individuels et focus-groupes, observations etc.). Les personnes à interviewer comprendront les représentants de toutes les parties prenantes clés. Lorsque leur nombre est élevé (le cas des bénéficiaires par exemple), les consultants pourront procéder à échantillonnage aléatoire dans les limites du budget et du

temps disponibles. A défaut, ils pourront procéder par choix raisonné dans le respect des objectifs de l'évaluation.

D'une manière globale, la méthodologie devra associer plusieurs approches et comporter entre autres :

- Une analyse documentaire : Elle consultera tous les documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du projet (Plan stratégique du PNUD, Document de programme de pays, Documents de projet, PTA, budgets, comptes-rendus de réunions, 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 et de renforcement des capacités, etc.).
- Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes qui vont entre-autres cibler : les équipes des programmes et du projet, les Ministères partenaires, la coordination du PBF, les bailleurs de fonds, les ONG partenaires, les représentants des bénéficiaires et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit du processus d'opérationnalisation du projet.
- Une visite de terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles ;
- Examen et analyse des données provenant du suivi ou d'autres sources ou autres méthodes d'analyse ;
- 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 sera organisée avec les membres du groupe de référence afin de clarifier les attentes autour de l'évaluation.

#### 4. PRODUITS DE L'ÉVALUATION (LIVRABLES)

Les produits attendus de cette évaluation sont les suivantes :

- **Rapport initial** (il sera soumis dans les 3 jours après que le consultant ait reçu l'ensemble de la documentation sur le projet). Ce rapport aura une longueur de 10-15 pages maximum et proposera des méthodes, de ressources et des procédures à utiliser pour la collecte des données, notamment des méthodes innovantes et flexibles adaptées au contexte COVID19 avec ses défis sanitaires et sécuritaires. Il comprendra également la matrice de l'évaluation (voir modèle en annexe), une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le projet. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le/la consultant(e) et les responsables de l'évaluation s'entendront. Le rapport suivra les grandes lignes présentées dans l'Annexe 1.
- **Projet de rapport final** (il sera soumis dans les 12 jours suivant l'achèvement des visites de terrain). Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final (voir le paragraphe suivant) et aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du programme conjoint, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le projet de rapport final sera distribué aux membres du groupe de référence de l'évaluation pour obtenir leurs commentaires et suggestions.
- **Rapport final d'évaluation** (il sera soumis dans les 5 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté). Le rapport final aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du projet, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation. Il sera structuré selon les indications données dans l'Annexe 2.

Les **différents documents produits seront rédigés en français** et soumis par e-mail sous format Word à l'équipe projet PNUD qui assurera la diffusion dans les délais impartis pour ces différentes phases.

## 5. ÉTHIQUE DE L'ÉVALUATION :

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUE accessible sur le site <http://www.uneval.org/document/detail/102>.

- **Anonymat et confidentialité.** L'évaluation doit respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, en garantissant leur anonymat et la confidentialité.
- **Responsabilité.** Le rapport doit faire état de tous les conflits ou divergences d'opinion ayant pu se manifester entre le consultant et les dirigeants du projet concernant les conclusions et/ou recommandations de l'évaluation. L'ensemble de l'équipe doit confirmer les résultats présentés, les éventuels désaccords devant être indiqués.
- **Intégrité.** L'évaluateur se devra de mettre en évidence les questions qui ne sont pas expressément mentionnées dans les TdRs, afin d'obtenir une analyse plus complète du programme.
- **Indépendance.** Le consultant doit veiller à rester indépendant vis-à-vis du programme examiné, et il ne devra pas être associé à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci.
- **Incidents.** Si des problèmes surviennent au cours du travail de terrain, ou à tout autre moment de l'évaluation, ils doivent être immédiatement signalés à l'équipe du projet. Si cela n'est pas fait, l'existence de tels problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus par le PNUD dans les présents termes de référence.
- **Validation de l'information.** Le consultant se doit de garantir l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et sera responsable de l'information présentée dans le rapport final.
- **Propriété intellectuelle.** En utilisant les différentes sources d'information, le consultant se doit de respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés examinées.

## 6. PROFIL DES CONSULTANTS

La Mission sera conduite par une équipe composée de deux (02) consultant(e)s dont un(e) consultant(e) international(e) et un(e) consultant(e) national(e) n'ayant jamais travaillé avec le projet.

**Le/La consultant(e) international(e), Chef de mission,** doit avoir une forte expérience dans la conduite d'évaluations de projets et programme, particulièrement dans le contexte de pays en crise ou en situation de post-conflit, ainsi que dans la rédaction de rapports d'évaluation. Il aura la responsabilité d'organiser et de superviser le travail de l'équipe d'évaluation. Il 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.

Plus spécifiquement, le/la consultant(e) international(e), chef de la mission aura le profil suivant :

- Education :
  - Master en administration, sciences économiques et sociales ou toute autre discipline pertinente ;
- Expérience :
  - Au moins 5 ans d'expérience dans le domaine de la gestion de l'Administration publique du développement économique et social ;
  - Expérience au moins 7 ans dans l'élaboration, la gestion et/ou le suivi et l'évaluation de programmes similaires dans des pays en développement ;
  - Avoir un minimum de 2 missions d'évaluation similaires conduites au niveau international ;

- Démontrer une connaissance adéquate des méthodes d'évaluation et de suivi des projets de développement en général et celles des agences du Système des Nations Unies en particulier ;
- Avoir d'excellentes capacités d'analyse et de rédaction ;
- Avoir une bonne connaissance du contexte d'un pays en crise ou en situation de post-crise, et particulièrement celui de la Centrafrique, sera considérée comme un avantage ;

- Langues requises :

- Parler et écrire couramment le français avec une bonne connaissance pratique de la langue anglaise.

**Le/La consultant(e) national(e) :** en tant que membre de l'équipe d'évaluation, doit avoir une forte expérience en évaluation. Il doit avoir le profil suivant :

- Education :

- Master en administration, droit, sciences économiques ou sociales, ou toute discipline jugée équivalente.

- Expérience :

- Au moins 5 ans d'expérience dans des domaines de gestion de l'Administration publique et de relèvement socio-économique,
- Expérience au moins 5 ans dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets et programmes ;
- Avoir un minimum de 2 de missions d'évaluation similaires conduites au niveau national et/ou international ;
- Justifier de grandes capacités d'analyse et de rédaction en français ;
- Avoir une excellente connaissance du contexte institutionnel, social et sécuritaire de la RCA ;

- Langues requises :

- Parler et écrire couramment le français ;
- Communication orale et écrite en langues locales serait considérée comme un atout.

## **7. MODALITES D'EXECUTION ET ROLES ET RESPONSABILITES ASSOCIEES A L'EVALUATION**

Le responsable de cette évaluation est la Représentante du PNUD, représentée par le Spécialiste en Suivi et Evaluation du programme. Elle veillera au respect de la politique d'évaluation, des normes et standards des organisations partenaires, sans compromettre l'indépendance de l'équipe d'évaluation. Un groupe de référence composé des représentants des agences et des parties prenantes clés sera mis en place pour obtenir leurs commentaires et suggestions sur tous les livrables de la mission.

Pour faciliter le processus d'évaluation, l'équipe de projet va aider à connecter l'équipe d'évaluation avec les bénéficiaires, la cellule de coordination du programme conjoint, le Comité technique 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**

- Assure la supervision globale de l'évaluation ;
- Garantit l'indépendance de l'exercice d'évaluation et en vérifie la qualité.

### **b) Chargé de programme**

- 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 des évaluations.

### **c) Spécialiste du suivi et de l'évaluation (S&E)**

- Participe à toutes les étapes du processus d'évaluation ;
- Assure la supervision technique de l'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 à l'équipe d'évaluation ;
- Il examine et valide les différents livrables de l'évaluation.

### **e) Partenaires de mise en œuvre (Agences des Nations Unies et le Gouvernement)**

- Fournissent tous les documents et informations nécessaires aux à l'évaluateur ;
- Participent à l'assurance qualité des livrables de l'évaluation ;
- Participent au Groupe de référence de l'évaluation.

### **f) L'équipe du projet**

- Propose la liste des membres du groupe de référence au chargé de programme ;
- Fournit tous les documents et toutes les informations nécessaires sur le projet à l'équipe d'évaluation,
- Facilite les aspects logistiques, techniques et pratiques de l'évaluation.

### **g) Evalueur**

- S'acquitte des obligations contractuelles conformément aux termes de référence ;
- Prépare un rapport de démarrage de l'évaluation, comprenant une matrice d'évaluation, conformément aux termes de référence, aux règles et normes du GNUE et à ses directives éthiques ;
- Prépare les rapports et informent le responsable de l'évaluation, les responsables du programme ou projet et les parties prenantes de l'avancement et des principales constatations et recommandations ;
- Finalise l'évaluation, en tenant compte des commentaires et des questions sur le rapport d'évaluation.

**Les consultant(e)s d'évaluation** réaliseront l'évaluation finale du projet en respectant les dispositions contractuelles, les indications des TdRs et les normes et directives éthiques du PNUD /SNU. Cela implique d'élaborer une matrice d'évaluation dans le rapport initial, de rédiger des projets de rapport, d'informer le commanditaire de l'évaluation et les différents acteurs de l'avancement de l'évaluation et des principales conclusions et recommandations, selon les besoins.

## 8. CALENDRIER DU PROCESSUS D'ÉVALUATION ET MODALITES DE PAIEMENT

### 8.1 Calendrier de l'évaluation

Il est prévu de recruter un(e) consultant(e) international(e) et un(e) consultant(e) national(e) pour une durée de 30 Hô/Jrs chacun étalés sur une période totale de 2 mois. Le démarrage de la mission est prévu pour janvier 2021.

La consultation se déroulera sur une période de 2 mois nécessitant une prestation de 30 jours ouvrables pour chaque consultant(e) et reprendra les principales activités citées ci-dessous (**A titre indicatif – Tableau à compléter par les soumissionnaires dans l'offre technique**) :

N°	Principales activités	Nombre de jours estimé	Echéance de réalisation	Lieu	Responsable
1	Réunion d'information avec le PNUD (responsables de programme et personnel affecté au projet en fonction des besoins)				
2	Faire la revue documentaire				
3	Rencontrer les parties prenantes (clarification des attentes)				
4	Rédiger et valider le rapport initial (rapport méthodologique)				
3	Collecter les données/informations sur le terrain à Bangui				
5	Visites de terrain (Bambari)				
6	Analyser les données et rédiger le rapport provisoire				
7	Tenir la réunion de validation				
8	Finalisation du rapport final d'évaluation				
	<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>28/02/2021</b>		

### 8.2 Modalité de paiements

Les jalons pour les paiements se déclinent comme suit :

Délivrables	Délai	%	Validation
1 <sup>ère</sup> Tranche : Validation du rapport initial	15/01/2021	25%	Le Spécialiste en S&E
2 <sup>ème</sup> Tranche : Remise du rapport provisoire	15/02/2021	50%	Le Spécialiste en S&E
3 <sup>ème</sup> Tranche : Remise du rapport final validé + proposition du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations	28/02/2021	25%	Représentante Résidente / Représentante Résidente Adjointe au Programme
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	

## 9. PROCESSUS DE SOUMISSION D'UNE OFFRE ET CRITERES DE SELECTION

### 9.1 L'offre technique

L'offre comprend une note méthodologique pour conduire la mission. Cette dernière permettra au panel d'évaluer le consultant sur la base de grille d'évaluation dans le paragraphe 10. A noter que la méthodologie proposée par le candidat retenu est susceptible d'amendements à la lumière de la revue documentaire et les exigences de l'organisation en la matière pour être soumise à la validation du groupe de référence.

## 9.2 L'offre financière

- Offre financière détaillée de mission incluant les postes honoraires journaliers et perdiem ;
- Le projet prendra en charge les déplacements liés à l'exécution de la mission, notamment les visites à organiser hors de la capitale Bangui ;
- **La durée de la mission y compris la remise du rapport final est de 30 jours ouvrables (jours de travail) étalés sur une période de 2 mois à compter du 02/01/2021.**

L'offre financière du consultant est sujette à négociation sur base des barèmes des Nations Unies pour les honoraires, DSA et coûts logistiques et en fonction des disponibilités du budget.

### DOCUMENTS A INCLURE DANS LA PROPOSITION

#### 1. Technique :

- Note méthodologique pour conduire la mission selon les TdRs
- CV + expériences similaires et trois références – contact mail et téléphone des référents
- Lettre de motivation

#### 2. Offre financière \*

Offre financière détaillée et complète pour 30 jours ouvrables détaillés comme suit :

- Honoraires journaliers requis pour 30 jours de travail
- Détails des autres frais (Perdiems, billet d'avion, frais visa si applicable, assurance, communication etc.)

\* Marché à prix unitaire

La méthode d'évaluation combinée sera utilisée. Le contrat sera attribué au consultant individuel ayant présenté l'offre évaluée comme étant :

a) Conforme, et

b) ayant reçu le score combiné le plus élevé selon les poids prédéfinis des notes technique et financière "Conforme" peut être défini comme ayant rempli toutes les conditions techniques requises par les termes de références.

Critères spécifiques de sélection :

\* Poids des critères techniques : 70%

\* Poids du critère financier : 30%

Seules les candidatures ayant obtenu un score d'au minimum 700 points lors de l'évaluation technique seront considérées éligibles pour l'évaluation financière.

Après vérification de l'adéquation entre les propositions financière et technique, chaque offre financière (F) recevra une note financière (NF) calculée par comparaison avec la proposition financière la moins disante (Fm) de la manière suivante :  $NF = 100 \times Fm / F$  (F étant le prix de la proposition financière).

Pour finir, les propositions seront ensuite classées en fonction de la note totale pondérée : Note Globale =  $0,7 \times Nt + 0,3 \times Nf$ . L'Offre sera adjugée à l'égard de la soumission ayant obtenu la note totale pondérée la plus élevée tout en tenant compte des principes généraux du PNUD (coût et efficacité). Le PNUD ne s'engage en aucun cas à choisir forcément le Consultant offrant le plus bas prix.

### 1. Critères de sélection

Les consultant(e)s seront invité(e)s à soumettre leurs offres techniques et financières. L'évaluation des dossiers se fera sur la base de :

- La compréhension des TdRs
- La méthodologie et le plan de travail
- La qualification et la compétence du personnel proposé (éducation, qualification, expérience générale, expérience spécifique etc.)

<b>Critères (pour les deux consultants)</b>	<b>Scores maximum (points)</b>
<b>1. La compréhension des TdRs</b>	<b>100</b>
<b>2. Conformité du plan de travail et de la méthodologie proposés avec les termes de référence</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Approche méthodologique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarté (sur 50 points)</li> <li>- Cohérence de l'approche (sur 250 points)</li> </ul> </li> <li>• <b>Plan de travail conforme à la méthodologie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exhaustivité (sur 40 points)</li> <li>- Clarté (sur 20 points)</li> <li>- Cohérence (sur 40 points)</li> </ul> </li> </ul>	<b>300</b>  <b>100</b>
<b>3. Qualifications et compétences</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Qualifications et expériences générales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Master en administration, sciences économiques et sociales ou toute autre discipline pertinente ; <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Maitrise : .....70 points ;</i></li> <li>▪ <i>Masters : .....80 points ;</i></li> <li>▪ <i>Doctorat : .....100 points</i></li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Expériences pertinentes pour la mission</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 2 à 3 missions similaires ..... 200 points</li> <li>• Plus de 3 missions similaires ..... 400 points</li> </ul> </li> </ul>	<b>100</b>  <b>400</b>
<b>Total des points pour l'offre technique</b>	<b>1000</b>
Le score minimum exigé pour se qualifier est	<b>700</b>
Score financier 30%	<b>300</b>

## 10. ANNEXES AUX TERMES DE REFERENCE

### 1. Documents minimums à consulter : ces documents seront transmis au consultant chargé de réaliser l'évaluation et seront à exploiter pour le rapport initial

- Document du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD) 2018-2021,
- Document de Programme de Pays (DPD) 2018-2021,
- Document du projet « Appui à la Médiation et au Dialogue pour une Paix Durable en RCA » intégrant son cadre de résultats et de ressources,
- Politiques UNEG et PNUD en matière d'évaluation,
- Plans de travail annuels signés du projet,
- Rapports de suivi trimestriels, semestriels et annuels du projet,
- Rapports aux donateurs
- Autres rapports/documents produits dans le cadre de la mise en œuvre du projet,
- Informations financières.

### 2. Format requis pour le rapport d'évaluation :

#### ANNEXE1 : RAPPORT INITIAL D'ÉVALUATION

Le rapport initial, de 10 à 15 pages, proposera des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le programme conjoint. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le/la consultant(e) et les responsables de l'évaluation s'entendront. Il sera structuré comme suit :

1. Introduction
2. Contexte de l'évaluation : objectifs et approche générale
3. Identification des principaux éléments et dimensions de l'analyse et des éventuels domaines de recherche
4. Principales réussites du programme conjoint en termes techniques et financiers
5. Méthodologie pour la compilation et l'analyse de l'information
6. Critères pour définir le programme de la mission, y compris les « visites de terrain »

#### ANNEXE 2 : PROJET DE RAPPORT FINAL

Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final (annexe 3 ci-dessous), sauf qu'il est souhaité que le projet de rapport final contienne une matrice d'évaluation (Annexe 4).

#### ANNEXE 3 : RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION

Le rapport final, de 20 à 30 pages, contiendra un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du projet, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final à envoyer au PNUD, sera structuré comme suit :

##### Page de couverture

Y compris le titre du projet, la fenêtre thématique, la date du rapport, le(s) nom(s) du/des évaluateurs.

##### Table de matières

Y compris un page de référence pour chaque chapitre et annexe.

## Liste d'abréviations

### Résumé Exécutif

Pas plus de deux pages. Résumez les éléments substantifs du rapport, tout en faisant une brève description du programme, ainsi que du but et des objectifs de cette évaluation, de la méthode d'approche, des constatations clefs et des conclusions, des recommandations principales.

### 1. Introduction

Expliquez pourquoi l'évaluation est conduite, y compris le contenu suivant :

#### **Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation :**

Objectif et but de l'évaluation, les méthodes utilisées (ainsi que les critères de l'évaluation, et la portée), les contraintes et les limites de l'étude conduite.

#### **Description de l'intervention**

Fournissez suffisamment de détails sur le programme conjoint afin que le lecteur puisse aisément comprendre l'analyse faite dans le chapitre suivant.

#### **Contexte**

Social, politique, économique, institutionnel, facteur qui affectent le projet.

#### **Description du projet**

Titre, calendrier, logique d'intervention, objectifs, produits/réalisations escomptés, portée de l'intervention, ressources totales, emplacement géographique, etc.)

### 2. Niveaux d'analyse

Cette section devrait être basée sur des faits, guidée par les critères et questions de l'évaluation.

#### **Conception | Pertinence**

Incluez une description du concept initial et des révisions ultérieures, ainsi que toutes informations pertinentes sensées aider le lecteur à comprendre clairement l'analyse faite. Examinez la pertinence de la conception et traitez toutes les questions de l'évaluation.

#### **Processus | Efficacité, Appropriation**

Incluez une description des modalités de mise en œuvre, d'appropriation nationale dans le processus et toutes informations pertinentes permettant de comprendre aisément l'analyse faite.

#### **Résultats | Efficacité, Durabilité, Impact**

Fournissez un examen du niveau de réalisation des résultats de développement par rapport à ce qui était initialement prévu. Montrez la progression de la mise en œuvre dans une juste mesure ainsi qu'une analyse de la chaîne des résultats (organisé par réalisation, et constatations distinctives sur l'achèvement des activités et des produits issus des réalisations). Si certaines parties de cette analyse ne sont pas incluses, expliquez pourquoi c'est le cas. En ce qui concerne la durabilité, veuillez mentionner la disponibilité de ressources financières, et des exemples ou des preuves de reproductibilité et d'élargissement du projet. Quant à l'impact, veuillez élaborer dans quelle mesure le projet a été la cause du changement

survenus dans la vie de populations et les conditions du développement aux niveaux régional et national. Traitez toutes les questions de l'évaluation.

### 3. Conclusions

### 4. Leçons apprises

Définissez l'ampleur de chaque leçon ;

### 5. Recommandations

Priorisées, structurées et claires. L'ampleur et partenaires pertinents devraient être clairement définis pour chaque recommandation.

### 6. Annexes

## ANNEXE 4 : LA MATRICE D'ÉVALUATION

La matrice d'évaluation est un outil que le PNUD suggère à l'évaluateur d'inclure dans le rapport initial comme carte et référence pour planifier et conduire une évaluation. Elle sert également d'outil utile pour résumer et présenter visuellement l'élaboration et la méthodologie de l'évaluation pour les discussions avec les parties prenantes. Elle détaille les questions de l'évaluation auxquelles l'évaluation va répondre, les sources de données, la collecte des données, les outils d'analyse ou les méthodes appropriées pour chaque source de données, ainsi que la norme ou la mesure par l'intermédiaire de laquelle chaque question sera évaluée. (Voir tableau A.)

Critères d'évaluation appropriés	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite	Méthodes pour analyser les données

## ANNEXE 5 : LE CODE DE CONDUITE

Chaque membre de l'équipe d'évaluation doit lire attentivement, comprendre et signer le « Code pour les évaluateurs dans le système des NU », qui est disponible en pièce jointe dans le rapport d'évaluation.