



PROJET DE RAPPORT DESCRIPTIF FINAL DU PROGRAMME

PERIODE DU RAPPORT : 01/2022

Titre du Programme et Référence du Projet		Pays, Localité(s), Secteur(s) Prioritaire(s) du Programme / Résultats Stratégiques	
Titre du Programme/Projet : Projet d'Appui à la Promotion et Protection des Droits de l'Homme Atlas Award ID: Project ID: 001123057 Référence du Programme-Projet/Bureau MPTF : ID du PIMS : Catégorie de sélection sociale et environnementale du PNUD : Faible Marqueur de genre du PNUD : 2		Gabon	
Organisation(s) et Bailleurs Participante(s) - Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) - Bureau des Nations Unies pour l'Afrique centrale (UNOCA) - Bureau régional du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Droits de l'Homme en Afrique (CARO)		Promotion et protection des droits de l'homme	
Budget du Programme/Projet <i>Budget total approuvé tels que reflété sur le document du projet :</i> <i>Contribution de(s) agence(s)</i> - Union Européenne \$ 382 932 - DPPA \$ 81 000 <i>Contribution du Gouvernement</i> <i>Cofinancement</i> Cofinancement total TOTAL : \$ 463 932		Partenaires de mise en œuvre - Ministère de la Justice - Direction Générale des Droits de l'Homme (DGDH) - Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH) - Organisations de la Société Civile	
		Durée du Programme/Projet (mois) Durée totale (mois) : 10 Date de démarrage officiel : 06/2020 Date de démarrage prévu : 10/2019 Date de clôture originale : 28/03/2021 Date de clôture effective : 28/03/2021 Est-ce que l(es) agence (s) a/ont fermé opérationnellement le programme dans son (leurs) système ? ☒ Oui ☐ Non Date prévue de clôture financière : 12/2021	
Évaluation du Programme Évaluation Complétée ☒ Oui ☐ Non-Date : Rapport d'Évaluation – Attaché ☒ Oui ☐ Non-Date : 30/01/2022		Soumis par : - Nom : Dr. Youssoufou CONGO - Titre : Consultant International, Chef de mission - Organisation Participante ("Lead Agency") : PNUD - Adresse e-mail : ycongo@hotmail.com	



Evaluation finale du “Projet d’Appui à la Promotion et Protection des Droits de l’Homme” (PAPPDH) au Gabon

Rapport final

Dr. Youssoufou CONGO, Consultant International, Chef de mission
Mr. Axel Junior K. KOMBILA, Consultant National

Janvier 2022

SOMMAIRE

Acronymes et abréviations.....	4
Liste des tableaux.....	5
Résumé exécutif	6
Introduction.....	10
0.1. Présentation succincte du contexte et du projet.....	10
0.1.1. Contexte du projet	10
0.1.2. Le PAPPDH	11
0.2. Objectifs de l'évaluation	13
0.3. Méthodologie.....	13
0.4. Méthodes d'analyse des données	14
0.5. Contraintes et limites de l'évaluation	14
0.6. Grandes étapes de la mission d'évaluation.....	14
Chapitre 1. Résultats de l'évaluation	15
1.1. Pertinence du projet.....	15
1.1.1. Une formulation participative et inclusive.....	15
1.1.2. Pertinence de la théorie du changement pour la mise en œuvre du projet.....	15
1.1.3. Pertinence de l'approche	16
1.1.4. Pertinence du choix de la zone d'intervention du projet.....	16
1.1.5. Un alignement réussi du projet sur les priorités nationales	17
1.1.6. Des efforts louables pour assurer une plus grande harmonisation avec les cadres Stratégiques des Nations Unies.....	17
1.1.7. Corrélation entre les défis liés à la promotion et la protection des droits de l'homme au Gabon et les interventions prévues du projet	18
1.1.8. Pertinence du cadre logique du projet.....	21
1.1.9. Sensibilité genre du projet	21
1.2. Efficacité du projet	22
1.2.1. Niveau d'atteinte des résultats attendus	22
1.2.2. Principaux facteurs ayant impacté la mise en œuvre du projet et ses résultats	26
1.3. Efficience du projet	26
1.3.1. L'utilisation des ressources	26
1.3.2. Indice d'efficience	27
1.3.3. Principaux facteurs ayant impacté l'efficience du projet	27
1.4. Durabilité du projet	27
1.4.1. Durabilité des acquis du projet.....	27
1.4.2. Risques pour la durabilité des acquis du projet.....	28
Chapitre 2. Conclusions, leçons apprises, bonnes pratiques et recommandations.....	30
2.1. Principales conclusions	30
2.2. Leçons apprises et atouts du projet.....	33
2.3. Bonnes pratiques	33
2.4. Recommandations	33
Annexes.....	35
Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation.....	36
Annexe 2 : Matrice d'évaluation.....	44
Annexe 3 : Liste des documents consultés	48
Annexe 4 : Liste des personnes interviewées	49
Annexe 5 : Outils de collecte des données	50

ACCRONYMES ET ABREVIATIONS

ADACO	Association pour le Devenir des Autochtones et de leur Connaissance Originelle
ALCR	Association de Lutte Contre les Crimes Rituels
CARO	Bureau régional du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Droits de l'Homme en Afrique
CNDH	Commission Nationale des Droits de l'Homme
DGDH	Direction Nationale des Droits de l'Homme
EPU	Examen Périodique Universel
MNDE	Mécanisme National de Dialogue et Echanges
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PAPPDH	Projet d'Appui à la Promotion et Protection des Droits de l'Homme
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
ProDoc	Document de projet
PTA	Plan de Travail Annuel
RFLT	Réseau Femme Lève-toi
ROLBG	Réseau des Organisations Libres pour la Bonne Gouvernance
TdR	Termes de Référence
USD	Dollar des Etats-Unis
UNDAF	Plan cadre intégré des Nations Unies pour l'aide au développement
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNOCA	Bureau des Nations Unies pour l'Afrique Centrale
VBG	Violence Basée sur le Genre

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Résumé de l'évaluation finale et performance	6
Tableau 2 : Principales recommandations de l'évaluation	9
Tableau 3 : Principales parties prenantes et rôle au sein du projet	12
Tableau 4 : Corrélation entre les défis liés à la promotion et la protection des droits de l'homme au Gabon et les interventions prévues du projet.....	19
Tableau 5 : Niveau de réalisation des résultats attendus au 28/03/2021	23
Tableau 6 : Répartition du budget et des dépenses (USD)	27
Tableau 7 : Risques identifiés et avènement ou non de ces risques	29

RESUME EXECUTIF

Le PAPPDH

D'une durée d'exécution de 10 mois (juin 2020 - mars 2021), le Projet d'Appui à la Promotion et Protection des Droits de l'Homme (PAPPDH) au Gabon est un projet conjoint du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), du Bureau des Nations Unies pour l'Afrique Centrale (UNOCA) et du Bureau régional du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Droits de l'Homme en Afrique (CARO). Financé par l'Union Européenne à hauteur de 382,932 USD et le DPPA pour 81,000 USD, il a été mis en œuvre par le PNUD, en partenariat avec le Ministère de la Justice, l'UNOCA et CARO. Le PAPPDH vise à améliorer la promotion et la protection des droits de l'homme au Gabon à travers le renforcement des capacités des acteurs institutionnels et non gouvernementaux dans l'opérationnalisation des mécanismes de prévention, de promotion et de protection des droits de l'homme. Les principales cibles du projet sont les structures institutionnelles telles que la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH) et la Direction Générale des Droits de l'Homme (DGDH) ainsi que les organisations de la société civile intervenant dans le domaine des droits humains.

Objectif de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation du PAPPDH est d'analyser la performance de la réalisation des activités en lien avec les résultats attendus, puis formuler des recommandations qui appuieront les perspectives en marge du projet.

Méthodologie

L'évaluation a utilisé des approches quantitatives et qualitatives, notamment une combinaison d'analyses de documents (les documents du projet et les documents des stratégies, politiques et plans nationaux de développement tels que le Plan Stratégique Gabon Emergent, le Plan de Relance Economique 2017-2019 et le Plan d'Accélération de la Transformation 2021-2023) et des entretiens avec les informateurs clés (DGDH/Ministère de la Justice, CNDH, PNUD, UNOCA, CARO, Chef de projet, Union Européenne et OSC partenaires) pour collecter les données. Au total, 16 personnes ont été interviewées.

Principales conclusions

Tableau 1 : Résumé de l'évaluation finale et performance

Notes d'évaluation :			
1 Suivi et évaluation	Notation	2 Agence d'exécution	Notation
Conception du suivi et évaluation à l'entrée	Satisfaisant	Qualité de l'exécution par le PNUD	Satisfaisant
Mise en œuvre du plan de suivi et évaluation	Satisfaisant	Qualité globale de l'exécution	Satisfaisant
Qualité globale du suivi et évaluation	Satisfaisant	4 Durabilité	Notation
3 Résultats de l'évaluation	Notation	Ressources financières	Peu probable
Pertinence	Satisfaisant	Socio-économique	Probable
Efficacité	Moyennement satisfaisant	Cadre institutionnel et gouvernance	Probable
Efficience	Moyennement satisfaisant	Environnemental	Peu probable
Durabilité	Peu probable	Probabilité globale de durabilité	Probable
Note globale du programme	Satisfaisant		
Genre	Satisfaisant		

✓ *Pertinence du projet*

De réels efforts ont été faits par les concepteurs du PAPPDH pour l'aligner sur les priorités nationales – celles du Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE), du Plan de Relance Economique (PRE) 2017-2019 et du Plan d'Accélération de la Transformation (PAT) 2021-2023 en particulier – et les cadres stratégiques des Nations Unies (les Objectifs de Développement Durables et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement 2018-2022, notamment) et pour s'assurer que les interventions prévues sont en

cohérence avec les défis liés à la promotion et la protection des droits de l'homme au Gabon.

Le projet a été élaboré selon un processus participatif mais sa mise en œuvre a été insuffisamment inclusive. En effet, si certaines parties prenantes considérées comme importantes (agences du Système des Nations Unies concernées, CNDH et OSC) ont été associées à l'exécution du projet, d'autres parties prenantes interviewées (c'est notamment le cas de la DGDH) affirment qu'elles n'ont pas été suffisamment associées. Cette faible implication de la DGDH dans la mise en œuvre du projet obère quelque peu la pertinence générale du projet, car le Ministère de la Justice est la partie nationale et la DGDH, le département ministériel en charge des droits de l'homme. De plus, la DGDH est l'une des institutions bénéficiaires cibles du projet.

Le PAPPDH est pertinent dans son approche globale. Il a privilégié une approche en consortium basée sur la complémentarité entre les principales parties prenantes en particulier l'UNOCA, CARO et le PNUD. Ensuite, le projet a mis en avant une approche partenariale qui s'appuie sur l'expertise disponible en matière des droits de l'homme au Gabon et dans la région, notamment celle des experts du PNUD et des structures nationales (CNDH, OSC...), mais aussi l'apport des experts de l'UNOCA, de l'appui de CARO, de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC), de la Commission Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples, de l'Union Européenne, les OSC du Gabon et d'autres pays de la sous-région. Enfin, il se fonde sur les leçons de l'exécution des interventions passées ou en cours dans le domaine des droits de l'homme au Gabon menées par l'UNOCA, CARO et le PNUD.

Si le PAPPDH est marqué par une faible prise en compte initiale de la dimension genre, notamment dans sa formulation, des changements importants sont intervenus durant sa mise en œuvre et les femmes ainsi que les groupes marginalisés ont été impliqués dans le projet comme acteurs et comme principaux bénéficiaires des activités réalisées.

✓ *Efficacité du projet*

Les résultats en termes d'atteinte des objectifs et résultats attendus de l'exécution du projet sont moyennement satisfaisants. Au 28 mars 2021, 4 résultats attendus de son exécution repris dans le cadre logique sur un total de 15 résultats attendus, soit 27%, ont été entièrement atteints ; 4 résultats attendus (environ 27% du nombre total des résultats attendus) ont été réalisés à un taux compris entre 40% et 75% ; et 3 résultats attendus (20% du nombre total des résultats attendus) à un taux variant entre 0 et 40%.

Au titre du Résultat 1 (Les capacités techniques et opérationnelles de la CNDH sont renforcées afin d'être capable de remplir son mandat conformément à la loi et aux standards internationaux), le projet a travaillé à renforcer les capacités de la CNDH. Quelques résultats : la CNDH a été appuyée et dotée de matériel roulant (un véhicule), de matériel et équipements informatiques (4 ordinateurs, 2 imprimantes et des cartouches d'encre) et divers autres équipements (une photocopieuse, un appareil photo, etc.) ; les membres de la CNDH ont été formés sur le monitoring et reporting des violations des droits de l'homme ; un site Web pour la CNDH a été créé ; etc. Parallèlement, 36 membres de la chaîne pénale (magistrats, avocats et personnel pénitentiaire) de 3 principales prisons du Gabon ont été formés sur les droits de l'homme et prisons.

S'agissant du Résultat 2 (Les capacités de la Société civile et des médias dans la lutte contre l'impunité des violations des droits de l'homme sont renforcées afin d'assurer le suivi et une documentation des cas de violations des droits de l'homme), les efforts déployés ont eu pour résultats la formation des membres de la société civile sur le monitoring et reporting des violations des droits de l'homme, l'organisation de 4 visites de sites pour le suivi des allégations de violations des droits de l'homme, la diffusion d'émissions radio et télévisées continues sur les droits de l'homme, etc. Les interventions réalisées dans le cadre du Résultat 3, elles, ont permis de mettre en place un Mécanisme National de Dialogue et Echanges (MNDE) réunissant des acteurs étatiques et non étatiques collaborant avec des partenaires internationaux. Depuis

sa création, le MNDE a pu rendre des visites à des juridictions à Libreville et en dehors de Libreville ; ce qui a été une des grandes réussites du projet.

Plusieurs facteurs ont affecté l'exécution du projet : le retard dans le démarrage du projet (le document de projet a été signé en septembre 2019 et le personnel du projet, y compris le Chef de projet, n'a pris fonction qu'en juin de 2020) et la survenue de la pandémie du Covid-19. La pandémie a provoqué du retard dans la mise en place des activités et du personnel. Par ailleurs, le gouvernement a toujours cité la pandémie pour justifier l'interdiction des visites des prisons et lieux de détention. En outre, parce que les déplacements en dehors de Libreville étaient difficiles, le projet a dû organiser certaines réunions avec les partenaires à distance, reporter ou annuler les activités à l'intérieur du pays. A cela il convient d'ajouter l'interdiction des visites des prisons et lieux de détention qui a duré tout le long du projet.

En revanche, d'autres facteurs ont fortement contribué à la réussite des interventions du projet : le fort engagement financier du principal bailleur de fonds, l'Union Européenne, et le recrutement d'un Chef de projet ayant une vaste expérience dans la coordination et gestion de projets de développement, y compris dans le domaine de la promotion et la protection des droits de l'homme, et une expertise prouvée dans l'organisation/structuration des parties prenantes et acteurs d'un projet (cela a facilité la mise en place du MNDE).

✓ *Efficiences du projet*

Au 28 mars 2021, le coût de coordination et gestion du projet (y compris le coût des ressources humaines) a représenté environ 40% du montant total des dépenses du projet. Les ressources humaines, à elles seules ont représenté environ 31% du montant total des dépenses du projet. A cet égard, si on tient compte de la norme de « bonnes pratiques », à savoir un taux de frais de gestion à 10-15% maximum, on peut conclure que l'exécution du budget du projet n'a pas tenu compte de ce seuil standard.

Le bilan des activités réalisées au 28 mars 2021 fait ressortir un taux de réalisation des activités (ou taux d'exécution physique) de 67% et un taux de réalisation financière (ou taux d'exécution du budget) de 82%. L'indice d'efficacité (taux de réalisation physique/taux de réalisation financière) du projet est donc de 0.82.

Quatre facteurs ont affecté positivement l'efficacité du projet : le fort engagement financier de l'Union Européenne (les ressources attribuées par elles étaient suffisantes et disponibles dès le début du projet), la mise en place d'une équipe de coordination et gestion du projet réduite, et la gestion des ressources du projet selon les standards de gestion du PNUD. D'autres facteurs comme la faible contribution de DPPA (DPPA a suspendu sa contribution avec l'arrivée de la pandémie et n'a contribué que la moitié des fonds prévus à l'origine) ont eu une incidence négative sur l'efficacité du projet.

✓ *Durabilité du projet*

Plusieurs hypothèses permettent d'affirmer que certains acquis du PAPPDH vont perdurer. Parmi ces hypothèses on peut citer : (i) l'appropriation du projet par les principales parties prenantes du projet à travers leur implication dans la mise en œuvre des activités avait été perçue déjà dans le Document de projet comme une condition pour la durabilité de ses résultats (il avait été également prévu des interventions dans le sens de leur mobilisation autour du projet et du renforcement des capacités des bénéficiaires finaux, à savoir la DGDH, la CNDH, les OSC partenaires et les médias) ; (ii) des acteurs de la chaîne pénale (magistrats, avocats et gardes pénitentiaires) et la CNDH ont pu renforcer leurs capacités et partant sont mieux outillées pour poursuivre leur travail de prévention et de protection des droits de l'homme au Gabon ; les OSC partenaires aussi (ces dernières ont accédé à des formations sur le management, le leadership, ainsi que la gestion des projets) ; (iii) l'accès des membres des OSC partenaires à des formations sur les mécanismes internationaux de protection, de promotion et de monitoring des cas de violations des droits de l'homme ; les techniques d'investigation, collecte de données et la documentation des cas des violations et abus des droits de l'homme ; etc. (ils ont donc acquis des savoirs, savoir-faire qu'ils mettront, si ça ne l'est déjà, au service de la communauté) ; (iv) le

projet comporte des activités de renforcement des capacités (formations) de médias sur les questions de droits de l'homme. On peut pronostiquer qu'ils vont désormais travailler sur ces questions avec plus de professionnalisme ; (v) la mise en place d'un Mécanisme National de Dialogue et Echanges (MNDE) réunissant des acteurs étatiques et non étatiques concernés par les questions des droits de l'homme. Le MNDE continue à fonctionner timidement à travers le forum WhatsApp.

Principales recommandations

Tableau 2 : Principales recommandations de l'évaluation

Recommandations	Adressée à :
Pertinence	
Pour la mise en œuvre de futurs projets dans le domaine, se rassurer d'un engagement plus sûr du gouvernement	PNUD UNOCA CARO
Pour la mise en œuvre de futurs projets dans le domaine, s'assurer qu'au moins 25% des indicateurs du cadre logique concernent explicitement les femmes et les groupes de la population marginalisés et notamment les peuples autochtones et les personnes vivant avec handicap	PNUD UNOCA CARO
Organiser urgemment une rencontre entre les bailleurs de fonds et les trois principaux bénéficiaires (DGDH, CNDH et OSC) avant une quelconque poursuite du projet afin de faire le point sur le projet et voir ensemble les conditions de poursuite et de faisabilité.	Union Européenne PNUD UNOCA CARO
Efficiences	
Pour la mise en œuvre de futurs projets dans le domaine, respecter la norme de « bonnes pratiques », à savoir un taux de frais de gestion n'excédant pas 10-15%.	PNUD
Durabilité	
Continuer le projet afin de pérenniser les acquis, notamment appuyer le progrès effectué par rapport à la création du Mécanisme National de Dialogue et d'Echanges (MNDE). Mais faire comprendre aux acteurs (DGDH, CNDH, OSC et médias) que la demande doit venir d'eux.	Union Européenne PNUD, UNOCA, CARO, Acteurs

INTRODUCTION

0.1. Présentation succincte du contexte et du projet

0.1.1. Contexte du projet

Les violentes émeutes et les violations des droits humains qui ont marqué les élections présidentielles de 2016 au Gabon ont constitué une menace réelle pour la paix et la stabilité du pays, car elles ont, entre autres, ébranlé le tissu social et entamé les gains du pays en matière de développement, et réduit considérablement la confiance entre les acteurs de la vie politique, mais également la confiance entre les populations et les forces de sécurité en particulier la police et la gendarmerie.

Diverses initiatives ont été lancées par le Gouvernement gabonais et la communauté internationale (les Nations Unies et l'Union Africaine, en particulier) pour résoudre la crise née des élections présidentielles de 2016 afin de consolider la stabilité dans le pays, condition sine qua non d'une croissance et d'un développement économique et social durable. Parallèlement, les organisations de la société civile (OSC) de promotion et de défense des droits de l'homme se sont impliquées pleinement dans la résolution de la crise en travaillant à amener les protagonistes à faire des compromis équilibrés, en dénonçant les violences politiques et les violations des droits de l'homme et/ou en offrant aux victimes une assistance.

Certes, les tensions nées des élections présidentielles de 2016 sont retombées, mais nul ne peut dire aujourd'hui si les prochaines élections à venir au Gabon se dérouleront de façon pacifique et donc exemptes de violence. Toujours est-il que cette crise post-électorale a contribué à accentuer des phénomènes plus structurels tels que les violences basées sur le genre (VBG). Quelques chiffres tirés des résultats de l'enquête nationale sur les VBG réalisée par le Ministère de la santé et de la prévoyance sociale, à travers la Direction Générale de la Promotion de la Femme, avec l'appui technique et financier du Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) permettent de se faire une idée de l'ampleur du phénomène. Près de 7 personnes enquêtées sur 10 (tous sexes confondus 68,5%, soit 1711 sur 2500) ont été victimes d'au moins une forme de Violence Basée sur le Genre (VBG). En dehors des violences psychologiques et verbales avec une très faible avance des victimes de sexe masculin (51,7% contre 48,3% et 53,8% contre 46,2%), l'essentiel des victimes des autres types de violences sont de sexe féminin. Près de 2 personnes sur 3 victimes des violences physiques (66,2%) sont des femmes. Cette tendance est même beaucoup plus accentuée concernant les violences économiques et sexuelles avec des femmes qui représentent respectivement plus de 9 victimes sur 10 (92,6% et 92,4%). Il en est de même de la prévalence des VBG selon le sexe et le type de violence au cours de la vie. En effet, hormis les violences verbales et psychologiques qui sont majoritairement subies par les hommes avec respectivement 52% et 51,1% de victimes contre 48% et 48,9% des femmes, les autres formes de VBG ; à savoir les violences physiques, économiques et sexuelles sont le fait des femmes qui en sont majoritairement victimes¹.

Plus généralement, le Gabon est considéré comme un pays où le niveau de la discrimination à l'égard des femmes est très élevé, le niveau de discrimination à l'égard des peuples autochtones aussi. Bien qu'étant au cœur des équilibres familiaux, culturels, sanitaires, et sociaux et bien que jouant un rôle capital dans le fonctionnement des systèmes économiques, les femmes ont un accès différent aux ressources économiques (terre, emplois durables, revenus stables, finance, etc.) et au droit commun (éducation,

¹. Source : Prodoc

santé, formation, protection sociale, etc.), par rapport aux hommes. Il est par conséquent clair que toute politique de développement cohérente, inclusive et durable passe nécessairement par l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Au Gabon, la volonté du Gouvernement de promouvoir le Genre s'est manifestée, entre autres, par son engagement à atteindre les Objectifs du Développement Durable (ODD) et particulièrement l'ODD 5 (Egalité entre les sexes), la ratification de la Convention sur l'élimination de toutes les Formes de Discriminations à l'égard des Femmes (CEDEF), l'adhésion à la plateforme de Beijing en 1995 et dont les dispositions sont en faveur de la promotion des droits des femmes dans la société, et la souscription à plusieurs autres instruments juridiques internationaux et régionaux favorables aux droits des femmes et des filles.

Notons aussi que les populations autochtones ont un accès restreint aux services de base (santé, éducation, alphabétisation, justice, etc.), ce malgré les initiatives de l'Etat gabonais (ratification du Pacte International relatif aux droits civils et politiques et du Pacte International relatif aux droits économiques, sociaux, et culturels ; ratification de la Convention Internationale sur l'élimination de toute forme de discrimination raciale et de la Charte Africaine des droits de l'Homme et des Peuples ; adoption de la Déclaration des Nations-Unies sur les droits des peuples autochtones ; etc.).

Enfin, malgré la volonté du Gouvernement gabonais de promouvoir et protéger les droits de l'homme, y compris les droits de la femme et des groupes de la population marginalisés², les structures institutionnelles concernées et les OSC qui travaillent pour le renforcement de la justice et l'état de droit, la cohésion sociale et les droits de la femme et des groupes de la population marginalisés sont complètement démunies. En effet, elles ne disposent pas des ressources financières, humaines et logistiques nécessaires pour jouer efficacement leur rôle dans la promotion et la protection des droits de l'homme.

Le Projet d'Appui à la Promotion et Protection des Droits de l'Homme (PAPPDH) a justement été conçu dans la poursuite de l'ODD 16 de l'ONU qui met l'accent sur la promotion de sociétés pacifiques et inclusives pour le développement durable, l'accès à la justice pour tous et le renforcement des institutions responsables et efficaces à tous les niveaux, dans le respect de l'état de droit et des droits humains.

0.1.2. Le PAPPDH

D'une durée d'exécution de 10 mois (de juin 2020 à mars 2021), le Projet d'Appui à la Promotion et Protection des Droits de l'Homme (PAPPDH) au Gabon est un projet conjoint du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), du Bureau des Nations Unies pour l'Afrique Centrale (UNOCA) et du Bureau régional du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Droits de l'Homme en Afrique (CARO). Il a été financé par l'Union Européenne (382,932 USD) et le DPPA (81,000 USD) et mis en œuvre par le PNUD, en partenariat avec le Ministère de la Justice, l'UNOCA et CARO. Le projet vise à améliorer la promotion et la protection des droits de l'homme au Gabon à travers le renforcement des capacités des acteurs institutionnels et non gouvernementaux dans l'opérationnalisation des mécanismes de prévention, de promotion et de protection des droits de l'homme.

². Ainsi par exemple, le Gabon a ratifié le Pacte International relatif aux droits civils et politiques, le Pacte International relatif aux droits économiques, sociaux, et culturels, la Convention Internationale sur l'élimination de toute forme de discrimination raciale, la Charte Africaine des droits de l'Homme et des Peuples et tout récemment en date du 13 septembre 2017, elle a adopté la Déclaration des Nations-Unies sur les droits des peuples autochtones qui reste encore à ratifier, octroyant auxdits peuples un statut spécial (source : Prodoc).

Le PAPPDH a été conçu pour être mis en œuvre dans les grandes villes du Gabon telles que Libreville et Port Gentil ainsi que les 8 autres provinces du pays. Les trois principaux résultats attendus de l'exécution du projet sont :

- **Résultat spécifique 1** : Les capacités techniques et opérationnelles de la Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH) pour s'acquitter de son mandat conformément à la loi et aux normes internationales sont renforcées et les capacités techniques et opérationnelles de la Direction Nationale des Droits de l'Homme (DGDH) pour suivre et mettre en œuvre les recommandations des organes conventionnels sont également renforcées.
- **Résultat spécifique 2** : Les capacités de la société civile et des médias dans la lutte contre l'impunité des violations des droits de l'homme sont renforcées afin d'assurer le suivi et la documentation des cas de violation des droits de l'homme.
- **Résultat spécifique 3** : Un cadre de coordination et de coopération entre les acteurs étatiques et non étatiques est établi et opérationnel.

Les principales cibles du projet sont les acteurs étatiques tels que la CNDH et la DGDH ainsi que les OSC intervenant dans le domaine de la promotion et la défense de droits de l'homme.

Les parties prenantes du projet comprennent le Ministère de l'Economie, le Ministère de la Justice avec notamment la DGDH, le PNUD, l'UNOCA, CARO, la CNDH, l'Union Européenne et les OSC.

Tableau 3 : Principales parties prenantes et rôle au sein du projet

Parties prenantes	Description ou exemple	Rôle au sein du projet
Ministère de l'Economie	Il est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique gouvernementale dans le domaine de l'économie.	Partenaire de mise en œuvre. Assure la présidence du Comité de pilotage du projet
DGDH/Ministère de la Justice		Partenaire de mise en œuvre et bénéficiaire des interventions du projet
Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH)	Promouvoir et protéger les droits de l'homme au Gabon. Renforcer les acteurs institutionnels et non-gouvernementaux dans l'opérationnalisation des mécanismes de prévention, de promotion et de protection des droits humains.	Bénéficiaire des interventions du projet
PNUD Gabon	Appuyer le Gouvernement du Gabon à élaborer ses stratégies et politiques nationales de développement ; mobiliser le gouvernement, la société civile, le secteur privé, les partenaires techniques et financiers ainsi que les agences du SNU pour mettre en œuvre ces stratégies et politiques nationales, etc.	Mise en œuvre du projet. Assurance qualité du projet.
Bureau des Nations Unies pour l'Afrique Centrale (UNOCA)	Renforcer le rôle joué par l'ONU dans l'instauration de la paix et de la sécurité en Afrique Centrale	Initiateur du projet et partenaire de mise en œuvre
Bureau régional des Nations Unies pour les droits de l'homme en Afrique centrale (CARO)	Suivre la situation des droits de l'homme, communiquer sur les tendances observées, œuvrer en faveur de la prévention, du renforcement des capacités et de la sensibilisation auprès des acteurs concernés par les droits de l'homme et leur apporter ses services de conseil.	Partenaire de mise en œuvre
Union Européenne		Financement du projet à hauteur de \$238 932
OSC		Bénéficiaires des interventions du projet

Source : Prodoc, www.ga.undp.org ; www.gabonreview.com ; www.unoca.unmissions.org ; www.ohchr.org

La structure de gestion du projet comprend un Comité de pilotage du projet (composé des représentants des principales parties prenantes³, il donne des orientations au projet ; suit sa mise en œuvre ; approuve les PTA, les budgets et les rapports d'activités annuels) et une Unité de gestion du projet. Cette dernière est chargée de l'exécution des activités du projet, y compris les opérations au jour le jour, et de l'ensemble de la gestion opérationnelle et financière et de reporting.

0.2. Objectifs de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation finale du PAPPDH est d'analyser la performance de la réalisation des activités en lien avec les résultats attendus, puis formuler des recommandations qui appuieront les perspectives en marge du projet.

Concrètement, il s'agit de :

- Mesurer le degré de mise en œuvre du projet, son efficacité et la qualité des produits et des réalisations par rapport à ce qui a été prévu initialement ou ultérieurement officiellement modifié ;
- Mesurer les résultats de développement pour la population ciblée, les bénéficiaires et les participants, qu'il s'agisse d'individus, de communautés, d'institutions ou autre ;
- Mesurer les résultats atteints ;
- Identifier et évaluer les mesures prises afin de garantir la durabilité des produits et leur intégration dans les phases suivantes ;
- Identifier et évaluer les leçons apprises et les bonnes pratiques expérimentées lors de la mise en œuvre
- Formuler des recommandations pour améliorer la durabilité des bénéfices de ce projet et partager ces dernières lors d'un atelier de restitution.

0.3. Méthodologie

La méthodologie comporte trois étapes :

- Préparation : analyse des documents produits dans le cadre de la conception et la mise en œuvre du projet (Document de projet, rapport d'activités intermédiaire, rapports d'activités trimestriels, plan de travail, rapport financier intermédiaire, etc.) et des documents des stratégies, politiques et programmes nationaux de développement (le Plan Stratégique Gabon Emergent, le Plan de Relance Economique 2017-2019 et le Plan d'Accélération de la Transformation 2021-2023, en particulier).
- Collecte des données à distance auprès des informateurs clés : DGDH/Ministère de la Justice, CNDH, PNUD, UNOCA, CARO, Chef de projet, Union Européenne et OSC partenaires. Cela s'est fait au moyen de guides d'entretiens individuels semi-structurés (pour plus de détails, voir Annexe 5). Au total, 16 personnes ont été interviewées à distance (une personne interviewée in situ et 15 personnes interviewées à distance).
- Compilation des résultats, analyse et production des livrables : l'ensemble des données collectées lors de la préparation et des visites sur le terrain ont été exploitées pour répondre aux attentes de l'évaluation et notamment le présent rapport provisoire de l'évaluation.

³. Il s'agit des représentants du Ministère de l'Economie, du Ministère de la Justice, de la DGDH, de la CNDH, du PNUD, de l'UNOCA, de l'Union Européenne et de la société civile (Réseau des Organisations Libres pour la Bonne Gouvernance-ROLBG, Association de Lutte Contre les Crimes Rituels-ALCR, Réseau Femme Lève-toi-RFLT et BRAINFOREST).

0.4. Méthodes d'analyse des données

La documentation recueillie a été systématiquement analysée en utilisant une grille d'évaluation constituée par la matrice d'évaluation et donc des réponses détaillées aux questions et sous-questions d'évaluation élaborées par l'équipe d'évaluation lors de la phase de démarrage.

Les données issues des entretiens individuels avec les informateurs clés aux niveaux national, régional et local ont été traitées et analysées en recourant à la technique de l'analyse factorielle exploratoire. Sans entrer dans les détails, disons que des informations collectées, l'équipe d'évaluation a retenu les aspects des réponses les plus importants aux yeux des personnes interviewées.

Les données issues des focus groups avec les bénéficiaires ont été analysées en recourant à l'analyse de contenu. Pour chacun des thèmes abordés, les propos tenus par les participants ont été transcrits dans un carnet, puis harmonisés et coulés dans une feuille Excel. Ensuite, les propos tenus par les participants ainsi rangés séparément pour chacun des thèmes abordés ont été soumis à une « analyse verticale ». Pour résumer, disons que pour chaque thème, les propos tenus par les participants ont été synthétisés en fonction de deux critères : n'a été considérée comme phrase et/ou réponse importante que celle qui aura été mentionnée par deux participants au moins ou qui se répètera plus d'une fois dans deux focus groups différents. Enfin, ces deux critères ont été opérationnalisés en résumant les propos des participants en fonction de leur fréquence d'apparition.

0.5. Contraintes et limites de l'évaluation

La mission d'évaluation a été réalisée à distance par le Consultant international en coordination avec le Consultant national. Aussi, l'équipe d'évaluation a dû adapter la méthodologie. En lieu et place de la collecte des données in situ auprès des parties prenantes et acteurs clés du projet, elle a privilégié la méthode de collecte de données à distance, telles que les entretiens Zoom et les appels téléphoniques.

0.6. Grandes étapes de la mission d'évaluation

La mission a comporté trois étapes :

- ✓ **Préparation** (22/11 - 3/12/2021) : analyse des documents produits dans le cadre de la conception et l'exécution du projet ainsi que des autres documents disponibles, rédaction du draft du rapport de démarrage, réunion de démarrage (29/11/2021), et rédaction de la version finale du rapport de démarrage intégrant les commentaires et observations des parties prenantes.
- ✓ **Collecte des données** (6 - 11/12/2021) : entretiens individuels à distance avec les informateurs clés (DGDH, CNDH, UNOCA, OHCHR/CARO, Chef de projet, Union Européenne, OSC partenaires d'exécution).
- ✓ **Exploitation des données et analyse, rapportage** (13 - 22/12/2021) : Compilation des résultats et analyse, et rédaction du rapport provisoire de l'évaluation.

Le rapport final de l'évaluation s'articule autour de deux chapitres. Le premier chapitre présente les principaux résultats de l'évaluation de la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des résultats.

Le second chapitre présente les principales conclusions de l'évaluation et les leçons qui peuvent être tirées de la conception et l'exécution du projet ainsi que les bonnes/mauvaises pratiques susceptibles d'être capitalisées, puis formule des recommandations pour améliorer la durabilité des acquis du projet et pour la mise en œuvre de futurs projets dans le domaine.

1. RESULTATS DE L'EVALUATION

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats de l'évaluation de la performance du Projet d'Appui à la Promotion et Protection des Droits de l'Homme (PAPPDH) au Gabon en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de durabilité des acquis. Les résultats reposent sur une revue documentaire et une analyse des données collectées à distance auprès des parties prenantes et acteurs clés du projet.

1.1. Pertinence du projet

Cette section examine la pertinence du projet, notamment la qualité de sa formulation, la pertinence de la théorie du changement pour la mise en œuvre du projet, de l'approche et du choix de la zone d'intervention, l'alignement du projet sur les priorités nationales et les cadres stratégiques des Nations Unies, la corrélation des interventions du projet avec les défis liés à la promotion et la protection des droits de l'homme au Gabon, la pertinence des indicateurs et cibles du cadre logique du projet, et la sensibilité genre du projet.

1.1.1. Une formulation participative et inclusive

Le PAPPDH a été élaboré selon un processus participatif qui a associé les différentes parties prenantes. Il a connu les principales étapes suivantes :

- Partage de l'idée de projet (l'idée du projet est née de l'UNOCA) avec CARO et la DGDH du Ministère de la Justice, puis lancement de consultations autour des activités prioritaires entre ces partenaires et rédaction du Document de projet ;
- Organisation d'échanges et réunions avec les principales cibles du projet, notamment la DGDH, la CNDH et les OSC, aussi bien sur leurs visions concernant les problématiques abordées par le projet ainsi que sur les objectifs du projet et les défis à relever.
- Organisation d'un atelier de lancement officiel du projet à Libreville en présence des différentes parties prenantes : Ministère de la Justice, Ministère de l'économie, UNOCA, CARO, PNUD, bailleur de fonds (Union Européenne), CNDH et OSC partenaires.

Les parties prenantes engagées dans le projet affirment également qu'elles ont été associées à sa mise en œuvre, même si certaines d'entre elles, notamment la DGDH, déclarent n'avoir pas été intimement impliquées. Ainsi par exemple, la CNDH a appuyé l'équipe du projet, notamment en contribuant à l'élaboration du PTA du projet. De même, le PNUD a collaboré étroitement avec la CNDH, la DGDH (notons que la DGDH estime que le PNUD aurait pu l'impliquer davantage dans la prise de décisions, ce d'autant plus que le Ministère de la Justice est la partie nationale et, elle, le département ministériel en charge des droits de l'homme et l'une des principales institutions bénéficiaires cibles du projet) et les OSC partenaires. L'UNOCA a apporté son appui dans l'exécution du projet par la mise à disposition des personnes ressources (des experts en droits de l'homme, notamment). Notons qu'un Comité de pilotage du projet regroupant des représentants des principales parties prenantes a été mis en place pour suivre la mise en œuvre du projet, approuver au fur et à mesure les résultats obtenus, et faire des recommandations.

1.1.2. Pertinence de la théorie du changement pour la mise en œuvre du projet

La théorie du changement du projet PAPPDH repose sur 10 hypothèses de base réparties en trois catégories : les hypothèses au niveau Produit, les hypothèses au niveau Résultat et les hypothèses au

niveau Impact. Toutes ces 10 hypothèses sont « bonnes » et réalistes. Quelques exemples : “Si les capacités institutionnelles, organisationnelles et individuelles des acteurs étatiques (la CNDH, la DGDH, les ministères de l’Intérieur, de la Défense, du Genre et des droits de la femme, les services d’immigration, la police, les parquets et les services pénitenciers) sont renforcées, les institutions et les acteurs étatiques et ceux de la société civile sont plus performants opérationnellement et qualitativement. Une amélioration de l’efficacité conduit à l’accroissement de la légalité et de la confiance des citoyens dans leurs institutions.” ; “Si les communautés sont informées et capables de revendiquer démocratiquement leurs droits et leurs libertés, alors la relation de confiance citoyen-institutions est renforcée” ; “Si les populations affectées par les violations des droits de l’homme trouvent satisfaction dans le suivi, le traitement et la résolution des dossiers soumis aux acteurs étatiques et aux acteurs de la société civile, alors les vulnérabilités et les actes de violations des droits de l’homme diminuent et la confiance dans les institutions étatiques augmente. Cela contribue à l’avènement d’un Etat de droit respectueux des droits et libertés fondamentales pour tous les citoyens gabonais”.

1.1.3. Pertinence de l’approche

Le PAPPDH a mis en avant tout au long du processus trois approches :

1. Une approche en consortium basée sur la complémentarité entre les principales parties prenantes : l’UNOCA, CARO et le PNUD. Il est évident que cela offre aux partenaires une véritable opportunité de réunir leurs forces et leurs avantages comparatifs qui sont liés à leurs expériences et à leurs spécialisations. Par exemple, l’UNOCA a une expérience prouvée dans l’appui à l’instauration de la paix et de la sécurité en Afrique Centrale ; CARO, dans le renforcement des capacités des institutions étatiques et des institutions non-étatiques intervenant dans le domaine des droits de l’homme.
2. Une approche partenariale qui s’appuie sur l’expertise disponible en matière des droits de l’homme au Gabon et dans la région, en particulier celle des experts du PNUD et des structures nationales (CNDH, OSC, etc.), mais également et surtout l’apport des experts de l’UNOCA, de l’appui de CARO, de la Communauté Economique des Etats de l’Afrique Centrale (CEEAC), de la Commission Africaine des Droits de l’Homme et des Peuples, de l’Union Européenne, les OSC du Gabon et d’autres pays de la sous-région.
3. Le PAPPDH se fonde enfin sur les leçons de la mise en œuvre des interventions passées ou en cours dans le domaine de la promotion et la protection des droits de l’homme au Gabon menées par différents partenaires au développement, y compris l’UNOCA, CARO et le PNUD.

1.1.4. Pertinence du choix de la zone d’intervention du projet

Le choix de la zone d’intervention du projet (les grandes villes telles que Libreville et Port Gentil où l’opposition a eu les meilleurs scores ainsi que les 8 autres provinces du Gabon) a été dicté par des facteurs objectifs, du moins si l’on se réfère au Prodoc. Les grandes villes telles que Libreville et Port Gentil auraient été l’épicentre des violences post-électorales. Les villes secondaires auraient aussi été touchées par la violence quoiqu’à un degré moindre.

Ensuite, le choix des régions d’intervention du PAPPDH prend en compte la représentation des structures étatiques ainsi que l’effectivité des organisations de la société civile sur le terrain.

Enfin, étant donné la durée du projet (10 mois) et le faible montant des ressources financières (463 932), il a été décidé de concentrer les ressources sur quelques villes et provinces afin de maximiser les résultats et leur pérennisation.

1.1.5. Un alignement réussi sur les priorités nationales

Comme le reflète le Prodoc, les concepteurs du projet ont fait de réels efforts pour l'aligner sur les priorités de développement du Gabon. En effet, le projet est aligné sur le référentiel national de développement économique et social qu'est le *Plan Stratégique Gabon Emergent* (PSGE) et quatre de ses actions prioritaires, à savoir : le renforcement et la diversification de l'offre juridictionnelle (Action 25), l'actualisation du droit positif et la mise en harmonie avec les engagements internationaux (Action 26), la modernisation de l'administration pénitentiaire (Action 27), et la vulgarisation du Droit (Action 28). Le PSGE, faut-il le rappeler, vise à faire du Gabon une économie compétitive, avec une croissance forte et partagée tout en respectant les principes du développement durable. De manière plus spécifique, le PSGE vise à faire du Gabon un pays émergent à l'horizon 2025 à travers notamment l'accélération et la diversification des sources de la croissance économique, la réduction de la pauvreté et des inégalités et la gestion durable des ressources pour les générations futures.

Par ailleurs, le PAPPDH s'insère étroitement dans les programmes spécifiques du *Plan de Relance Economique (PRE) 2017-2019* (l'objectif du Plan de relance économique était de sortir le pays des contraintes financières de court terme et replacer le Gabon dans une dynamique d'investissements et de réformes qui accompagne son ambition de développement, fixée par le PSGE) et plus directement le Programme spécifique 5 (Améliorer la qualité des services aux citoyens)⁴.

Enfin, le PAPPDH est en parfaite cohérence avec les trois grands pivots du *Plan d'Accélération de la Transformation (PAT) 2021-2023* : le Pivot économique (Préparer les secteurs productifs de demain en gérant le déclin progressif du pétrole et en accompagnant la montée en puissance de nouveaux secteurs), le Pivot social (Créer les conditions d'un nouveau pacte social fondé sur une contribution accrue du secteur privé, une efficacité renforcée des services publics, et la préservation des principaux filets sociaux) et le Pivot transversal (Mettre à niveau les catalyseurs de développement pour créer les conditions du développement économique dans tous les secteurs, et améliorer les conditions de vie des gabonais). Signalons que le PAT vise à préparer « l'après pétrole » en accélérant de nouveaux moteurs de croissance et en repensant le modèle social.

1.1.6. Des efforts louables pour assurer une plus grande harmonisation avec les cadres stratégiques des Nations Unies

Le projet s'inscrit très étroitement dans les cadres stratégiques des Nations Unies, entre autres, les *Objectifs de Développement Durables (ODD)* – les ODD constituent l'agenda international de référence des acteurs du développement – et principalement l'ODD 16 (“Paix, justice et institutions efficaces”) et, dans une moindre mesure, l'ODD 5 (“Parvenir à l'égalité entre les sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles”) et l'ODD 10 (“Réduire les inégalités”) et le *Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD) 2018-2022* et tout particulièrement l'Effet 1 (“D'ici 2022, les institutions au niveau central et décentralisé ont effectivement exercé leurs rôles dans le processus démocratique y compris le respect des droits de l'homme et dans la gouvernance économique et ont renforcé le système

⁴. Les autres programmes spécifiques du Plan de Relance Economique sont : Optimiser les recettes et le financement de l'économie (Programmes spécifique 1), Maîtriser les dépenses (Objectif spécifique 2), Renforcer la compétitivité des filières « moteurs de croissance » (Programme spécifique 3), Améliorer le cadre des affaires pour faciliter l'initiative privée (Programme spécifique 4)

statistique pour orienter les politiques publiques”) et l’Effet 2 (“D’ici 2022, la qualité de la budgétisation des secteurs sociaux est significativement améliorée et les populations, notamment les plus vulnérables, ont davantage utilisé les services sociaux de base de qualité”). Signalons que le PNUAD est un outil de partenariat entre le Gouvernement de la République Gabonaise et les agences du Systèmes des Nations Unies pour l’atteinte des objectifs de développement durable et qu’il est aligné sur les priorités du référentiel de développement du pays qu’est le Plan Stratégique Gabon Emergent.

1.1.7. Corrélation entre les principaux défis liés à la promotion et la protection des droits de l’homme au Gabon et les interventions prévues du projet

Comme on peut l’observer au tableau ci-après, il existe une parfaite corrélation entre les interventions prévues du PAPPDH et les principaux défis liés à la promotion et la protection des droits de l’homme au Gabon, à savoir : la mauvaise gouvernance à tous les niveaux y compris la mauvaise gouvernance politique, le manque de moyens d’action des institutions gouvernementales et des acteurs non institutionnels, le faible rôle des acteurs non institutionnels (médias, OSC, etc.) dans la promotion et la prévention des droits de l’homme, le manque de moyens d’action des acteurs non institutionnels (OSC, médias, etc.) actives dans la promotion et la protection des droits de l’homme, et l’absence d’un cadre de coordination et de coopération entre les acteurs étatiques et non étatiques. Les interventions du projet, elles, vont du renforcement des capacités de la DGDH et de la CNDH au développement des mécanismes de dialogue et d’échanges entre autorités étatiques et OSC en passant par le renforcement des capacités des OSC partenaires de mise en œuvre.

Tableau 4 : Corrélation entre les principaux défis liés à la promotion et la protection des droits de l’homme au Gabon et les interventions du projet

Résultats attendus du projet	Principaux défis liés à la protection des droits de l’homme	Principales interventions prévues dans le ProDoc
Résultat 1 : Les capacités techniques et opérationnelles de la CNDH pour s’acquitter de son mandat conformément à la loi et aux normes internationales sont renforcées et les capacités techniques et opérationnelles de la DGDH pour suivre et mettre en œuvre les recommandations des organes conventionnels sont également renforcées.	• Mauvaise gouvernance à tous les niveaux y compris la mauvaise gouvernance politique • Manque de moyens d’action des institutions gouvernementales et des acteurs non institutionnels intervenant dans le domaine des droits de l’homme • Faible prise en compte du genre et des droits humains en tant que dimension transversale dans les initiatives de promotion et la protection des droits de l’homme	• Renforcer les capacités de la CNDH à travers la mise en place et l’opérationnalisation des groupes de travail (appui aux actions de plaidoyer pour la révision et l’alignement au statut A de Déclaration de Paris de la loi portant création et organisation de la CNDH ; appui au fonctionnement effectif de la CNDH et à son déploiement dans les provinces ; appui à l’organisation de 4 missions (trimestrielles) de la CNDH sur le terrain pour le suivi des allégations des violations et abus des droits de l’homme ; appui à l’organisation des visites trimestrielles de lieux de détention dans les 9 chefs-lieux de province ; etc.) • Outiller techniquement la CNDH afin qu’elle soit capable de contribuer aux mécanismes internationaux et régionaux de protection, de promotion et de suivi des droits de l’homme et accréditée auprès de l’Alliance globale des institutions nationales des droits de l’homme (dotation de la CNDH en équipements et consommables informatiques ainsi que la connexion Internet ; appui à l’organisation d’ateliers de renforcement des capacités dans les domaines de la promotion et de protection des droits de l’homme à l’intention des membres de la CNDH ; appui à l’organisation des activités d’échange d’expériences entre la CNDH et les Commissions des pays de la Sous-région d’Afrique Centrale ; appui à l’organisation de formation en faveur des membres de la CNDH sur le processus d’accréditation de la CNDH dans l’Alliance globale des institutions nationales des droits de l’homme ; etc.) • Renforcer les capacités de la DGDH dans le suivi et la mise en œuvre des recommandations des organes de traité (appui à la mise en place des mécanismes de prévention et de lutte contre la torture ; appui aux actions de plaidoyer pour la promulgation du nouveau code pénal, du code de l’Enfant et la mise en œuvre des recommandations sur les rapports de la traite des personnes ; appui à la vulgarisation du plan d’action et la mise au niveau national des recommandations formulées à l’endroit du pays à l’issue des réunions de l’EPU ; appui au processus d’harmonisation des textes légaux du Gabon aux standards internationaux ; etc.)
Résultat 2 : Les capacités de la société civile et des médias dans la lutte contre l’impunité des	• Mauvaise gouvernance à tous les niveaux y compris la mauvaise gouvernance politique • Faible rôle des acteurs non institutionnels (médias, OSC, etc.)	• Renforcer les capacités des OSC dans le suivi et la documentation des cas des violations des droits de l’homme (formation des membres des OSC, accompagnement des victimes des violations des droits de l’homme en collaboration avec la CNDH et la DGDH ; plaidoyer en faveur des victimes des crimes rituels et des crimes des violences sexuelles ; élaboration de la cartographie des médias communautaires en vue de renforcer leurs capacités sur les questions de droits de l’homme)

violations des droits de l'homme sont renforcées afin d'assurer le suivi et la documentation des cas de violation des droits de l'homme.	dans la promotion et la prévention des droits de l'homme • Manque de moyens d'action des acteurs non institutionnels (OSC, médias, etc.) actives dans la promotion et la protection des droits de l'homme	• Renforcer la veille citoyenne et la promotion des droits humains (formation et sensibilisation au profit des médias dans le domaine des droits de l'homme ; organisation de tables rondes télévisées et spots de sensibilisation ; organisation des activités de sensibilisation des autorités et du public dans le domaine des droits de l'homme ; organisation des séances de formation et de sensibilisation au profit des FSD dans le domaine des droits de l'homme ; actions de plaidoyer en faveur du renforcement de la sécurité et la protection des défenseurs des droits de l'homme ; vulgarisation des textes légaux et réglementaires dans les domaines de droits de l'homme en faveur des FSD)
Résultat 3 : Un cadre de coordination et de coopération entre les acteurs étatiques et non étatiques est établi et opérationnel.	• Absence d'un cadre de coordination et de coopération entre les acteurs étatiques et non étatiques	• Développer des mécanismes de dialogue et d'échange entre autorités étatiques et OSC impliquées dans le suivi des cas d'atteintes aux droits de l'homme (organisation de rencontres périodiques d'échanges sur la situation des droits de l'homme entre les acteurs étatiques tels que la CNDH et la DGDH et les OSC au niveau national ; appui à la CNDH, la DGDH et la société civile dans la mise en place et l'opérationnalisation des mécanismes de dialogue de proximité au provincial et local ; appui à la publication et la diffusion du bulletin d'information de la CNDH et de la DGDH ; appui à la création des sites web de la CNDH et la DGDH ; documentation des cas de violations des droits de l'homme ayant fait l'objet d'avancée judiciaire ; etc.) • Constituer une base de données enregistrant l'ensemble des cas de violations des droits de l'homme investigués par la CNDH et les OSC et l'opérationnaliser (appui à la mise en place d'une base de données au niveau de la CNDH qui recense l'ensemble des violations des droits de l'homme et leur avancement ; appui à la production de statistiques quant au nombre et traitement des cas de violations des droits de l'homme ; appui à la publication et la diffusion du bulletin d'information de la CNDH et de la DGDH, etc.)

Source : Tableau établi sur base du Prodoc

1.1.8. Pertinence du cadre logique du projet

L'analyse du cadre logique du projet (cf. tableau 5 ci-après) permet de faire les principaux constats suivants :

- Tous les indicateurs et cibles du cadre logique du projet au regard des objectifs poursuivis et des résultats attendus sont pertinents. Quelques exemples : “Nombre de groupes de travail de la CNDH mis en place et opérationnels”, “Nombre d’OSC ayant bénéficié d’un renforcement de capacité en matière de planification, gestion et monitoring des cas de violations des droits de l’homme”, “Nombre de cadre de concertation réunissant l’ensemble des acteurs étatiques et non étatiques tenues ”, etc.
- Par ailleurs, toutes les cibles de fin de projet sont « SMART », c’est-à-dire Spécifiques, Mesurables, Appropriées et Réalisables dans le Temps. Quelques exemples : “Nombre de membres de la CNDH dont les capacités ont été renforcées en matière d’investigation, prévention et protection des droits de l’homme”, “Nombre de cas de violations de droit de l’homme ayant fait l’objet d’une documentation de qualité par les OSC”, “Nombre de bulletins d’information publiés par la CNDH” ; etc.

Notons que dans certains cas (l’indicateur 3.3 “Nombre de cas de violations des droits de l’homme ayant fait l’objet d’avancée judiciaire” et l’indicateur 3.4 “Nombre de cas de violations des droits de l’homme enregistrés dans la base de données”, en particulier), la situation de référence et la cible en fin de projet n’ont pas été définies.

1.1.9. Sensibilité genre et droits humains du projet

Comme on peut le voir au tableau 5 ci-après, aucun indicateur du cadre logique du PAPPDH ne concerne explicitement les femmes et les groupes de la population marginalisés tels que les peuples autochtones et seul un indicateur sur un total de 15 indicateurs (soit environ 7%) est désagrégé par sexe. De plus, un budget “genre et groupes marginalisés” n’a pas été élaboré.

Toutefois, si dans la proposition de projet, les questions de la promotion des femmes et de la prise en compte des questions de genre et droits humains n’occupent pas la place centrale à laquelle on aurait pu s’attendre, force est de constater que les femmes et les groupes de la population marginalisés ont été impliqués dans le projet comme acteurs et comme bénéficiaires. Par exemple,

- Certaines OSC partenaires du projet travaillent exclusivement ou principalement avec les femmes, les peuples autochtones et les personnes handicapées. C’est le cas du Réseau Femme Lève-toi (RFLT), de l’Association des Femmes Catholiques du Gabon, de l’Association pour le Devenir des Autochtones et de leur Connaissance Originelle (ADACO), et de l’Association des personnes handicapées du Gabon, pour ne citer que ces trois OSC.
- D’autres OSC partenaires (Réseau des Organisations Libres pour la Bonne Gouvernance-ROLBG, Association de Lutte Contre les Crimes Rituels-ALCR, BRAINFOREST, etc.) comptent des hommes et des femmes parmi leurs membres et/ou les bénéficiaires de leurs interventions ; sans oublier que les activités de la CNDH et la DGDH, autres principaux bénéficiaires du projet, sont centrées sur la promotion et la protection des droits de l’homme, y compris la promotion du genre, la défense des droits des peuples autochtones et les droits humains.

- Les femmes et groupes marginalisés ont été bénéficiaires des activités de formation et de sensibilisation organisées tant au niveau des institutions étatiques (DGDH et CNDH) qu'au niveau des OSC.
- Des ateliers de sensibilisation aux violences basées sur le genre ont été organisées grâce à l'appui du projet.

1.2. Efficacité du projet

1.2.1. Niveau d'atteinte des résultats attendus

Le niveau de réalisation des objectifs et résultats du PAPPDH, tels qu'énoncés dans le ProDoc, est apprécié par l'attribution d'un « Score » de TE (Très élevé : taux de réalisation $\geq 100\%$), E (élevé : $75\% \leq$ taux de réalisation $< 100\%$), M (moyen : $40\% \leq$ taux de réalisation $< 75\%$), F-N (faible ou nul : $0\% <$ taux de réalisation $\leq 40\%$) ou NP (les éléments à disposition ne permettent pas de quantifier le niveau de réalisation du résultat).

Les résultats en termes d'atteinte des objectifs et résultats attendus de l'exécution du projet sont moyennement satisfaisants (cf. tableau ci-après). Au 28 mars 2021, 4 résultats attendus de son exécution repris dans le cadre logique sur un total de 15 résultats attendus, soit 27%, ont été entièrement atteints ; 4 résultats attendus (environ 27% du nombre total des résultats attendus) ont été réalisés à un taux compris entre 40% et 75% ; et 3 résultats attendus (20% du nombre total des résultats attendus) à un taux variant entre 0 et 40%.

Tableau 5 : Niveau de réalisation des résultats attendus du PAPPDH au 28/03/2021

Produits/résultats escomptés	Indicateurs de produit	Valeur de l'indicateur				Score				
		Situation de référence	Cible en fin de projet	Niveau de réalisation	Atteinte de la cible (%)	TE	E	M	F-N	NP
Résultat 1 Les capacités techniques et opérationnelles de la CNDH sont renforcées afin d'être capable de remplir son mandat conformément à la loi et aux standards internationaux	1.1 Nombre de groupes de travail de la CNDH mis en place et opérationnels	1	3	2	67%					
	1.2 Nombre de rapports de documentation de cas de violation des droits de l'homme publiés à l'issue de missions sur le terrain	1	3	4	133%					
	1.3 Nombre de membres de la CNDH dont les capacités ont été renforcées en matière d'investigation, prévention et protection des droits de l'homme	0	20	50	250%					
	1.4 Nombre de poursuites judiciaires initiées à la suite des investigations menées par la CNDH	0	25	NP	NP					
	1.5 Nombre d'antennes de la CNDH opérationnelles dans les différentes régions du pays	1	14	0	0%					
	1.6 Nombre d'outils de sensibilisation et de communication sur les Droits de l'Homme développés et diffusés auprès des différents acteurs	5	15	10	73%					
Résultat 2 : Les capacités de la Société civile et des médias dans la lutte contre l'impunité des violations des droits de l'homme sont renforcées afin d'assurer le suivi et une documentation des cas de violations des droits de l'homme.	2.1. Nombre d'OSC ayant bénéficié d'un renforcement de capacité en matière de planification, gestion et monitoring des cas de violations des droits de l'homme	0	20	12	60%					
	2.2. Nombre de cas de violations de droit de l'homme ayant fait l'objet d'une documentation de qualité par les OSC	0	25	NP	NP					

	2.3. Nombre de victimes ayant bénéficié d'un accompagnement psychosocial, médical et juridique (désagréé par catégorie et sexe)	-	30 dont 10 hommes et 20 femmes	0 ⁵	0					
	2.4 Nombre de médias dont les capacités ont été renforcés en matière de prévention et protection des droits de l'homme	0	10	9	90%					
	2.5 2.5 % de réduction de l'incidence des menaces et atteintes faites aux activistes des DH	-	55%	NP	NP					
Résultat 3 : Un cadre de coordination et de coopération entre les acteurs étatiques et non-étatique est mis en place et rendu opérationnel	3.1 Nombre de cadre de concertation réunissant l'ensemble des acteurs étatiques et non étatiques tenues	2	8	Des mécanismes de dialogue et d'échange, un cadre de concertation reconduit via le projet qui a été mise en place et su démontrer son efficacité.	100%					
	3.2 Nombre de bulletins d'information publiés par la CNDH	2	4	4	100%					
	3.3 Nombre de cas de violations des droits de l'homme ayant fait l'objet d'avancée judiciaire	-	-	NP	NP					
	3.4 Nombre de cas de violations des droits de l'homme enregistrés dans la base de données	-	-	NP	NP					

Source : tableau établi sur la base de diverses sources : ProDoc, rapport d'activités intermédiaire et rapports d'activités trimestriels du projet

⁵. Comme mentionné plus loin dans le document (voir Point 1.2.2), certaines contraintes et difficultés (le manque d'accès à l'information, la pandémie du Covid-19, etc.) ont entravé la mise en œuvre du projet.

Au titre du Résultat 1 (Les capacités techniques et opérationnelles de la CNDH sont renforcées afin d'être capable de remplir son mandat conformément à la loi et aux standards internationaux), le projet a travaillé à renforcer les capacités de la CNDH. Résultats : la CNDH a été appuyée et dotée de matériel roulant (un véhicule), de consommables et équipements informatiques (4 ordinateurs, 2 imprimantes et des cartouches d'encre) et divers autres équipements (une photocopieuse, un appareil photos, etc.) ainsi que 15 copies grand format de toutes les conventions des droits de l'homme ratifiés par le Gabon et 500 copies du bulletin Covid ; les membres de la CNDH ont été formés sur le monitoring et reporting des violations des droits de l'homme ; 4 visites de sites pour le suivi des allégations de violations des droits de l'homme ont été organisées ; des visites trimestrielles des prisons et centre de détention associés aux 6 principales prisons du Gabon ont également été organisées ; un site Web pour la CNDH a été créé ; des ateliers pour l'élaboration d'un plan d'action national pour les droits de l'homme, de renforcement des capacités pour rédiger des rapports aux organes conventionnels et dans le cadre des processus d'EPU (Examen Périodique Universel), de sensibilisation et la mise en place d'un groupe thématique multidisciplinaire pour trouver les moyens d'éradiquer les crimes liés à l'extraction d'organes humains et aux violences... ont aussi été organisés.

Parallèlement, 36 membres de la chaîne pénale (magistrats, avocats et personnel pénitentiaire) de 3 principales prisons du Gabon ont été formés sur les droits de l'homme et prisons ; des ateliers pour l'élaboration de Plan d'Action National sur les droits de l'homme, de validation du document de compilation thématique des recommandations des mécanismes des droits de l'homme suivi de l'élaboration du Plan d'Action de mise en œuvre de ces recommandations, et de validation des rapports de la Convention Contre la torture, du Pacte des Droits Economiques, Sociaux et Culturels et du Pacte des Droits Civiles et Politiques ainsi qu'un séminaire sur l'édition de la loi harmonisant la CNDH aux principes internationaux ont été organisés. En outre, le projet a appuyé la création et l'équipement des Centres de Documentation en Droits de l'Homme au bénéfice de la société civile et de la CNDH.

S'agissant du Résultat 2 (Les capacités de la Société civile et des médias dans la lutte contre l'impunité des violations des droits de l'homme sont renforcées afin d'assurer le suivi et une documentation des cas de violations des droits de l'homme), les efforts déployés ont eu pour résultats la formation des membres de la société civile sur le monitoring et reporting des violations des droits de l'homme, l'organisation de 4 visites de sites pour le suivi des allégations de violations des droits de l'homme, la diffusion d'émissions radio et télévisées continues sur les droits de l'homme, etc.

Le projet s'était également fixé pour objectif de mettre en place un cadre de coordination et de coopération entre les acteurs étatiques et non-étatiques et de le rendre opérationnel (Résultat 3). Ses interventions dans ce domaine ont permis de mettre en place un Mécanisme National de Dialogue et Echanges (MNDE) réunissant des acteurs étatiques et non étatiques collaborant avec des partenaires internationaux. Depuis sa création, le MNDE a pu rendre des visites à des juridictions à Libreville et en dehors de Libreville.

Notons cependant que de nombreuses autres activités programmées, comme l'extension du projet à l'intérieur du pays, la création par la CNDH de bureaux régionaux d'antennes, la réalisation d'activités au profit des peuples autochtones, etc., n'ont pas pu être réalisées (la création d'un site Web, la publication du bulletin d'information trimestriel, etc.) ou l'ont été partiellement (par exemple, il était prévu de renforcer 6 prisons. Seules 3 ont été renforcées), ce pour diverses raisons. Tout d'abord, l'interdiction des

visites des prisons et lieux de détention qui a duré tout le long du projet a sérieusement entravé le travail du projet dans le domaine carcéral. Ensuite, le projet n'a pas pu faire plus de travail en dehors de Libreville en raison de la pandémie du Covid-19 et de la contrainte financière.

Enfin, d'autres acteurs rencontrés font remarquer que plusieurs acteurs clés impliqués dans le projet, n'ont rien reçus en termes d'appui. Il s'agit notamment des ministères de l'intérieur et de la défense.

1.2.2. Principaux facteurs ayant impacté la mise en œuvre du projet et ses résultats

L'évaluation du PAPPDH a mis en évidence les facteurs de réussite ainsi que les limites de ce projet. Parmi les facteurs qui ont fortement contribué à la réussite des interventions du projet, on peut citer :

- Le fort engagement financier du principal bailleur de l'Union Européenne (voir plus loin) ;
- Le recrutement d'un Chef de projet ayant une vaste expérience dans la coordination et gestion de projets de développement, y compris dans le domaine de la promotion et la protection des droits de l'homme, et une expertise prouvée dans l'organisation/structuration des parties prenantes et acteurs d'un projet (cela a facilité la mise en place du MNDE).

D'autres facteurs ont impacté négativement la mise en œuvre du projet :

- Le retard dans le démarrage du projet (le document de projet a été signé en septembre 2019 et le personnel du projet, y compris le Chef de projet, n'a pris fonction qu'en juin de 2020) et la survenue de la pandémie du Covid-19. La pandémie a provoqué du retard dans la mise en place des activités et du personnel. Par ailleurs, le gouvernement a toujours cité la pandémie pour justifier l'interdiction des visites des prisons et lieux de détention. En outre, parce que les déplacements en dehors de Libreville étaient difficiles, le projet a dû organiser certaines réunions avec les partenaires à distance, reporter ou annuler les activités à l'intérieur du pays.
- Le manque de volonté politique de la part du gouvernement gabonais pour appuyer le projet ;
- L'interdiction des visites des prisons et lieux de détention qui a duré tout le long du projet. Cela a sérieusement entravé le travail du projet dans le domaine carcéral.

1.3. Efficience du projet

1.3.1. L'utilisation des ressources

- Les ressources humaines

La gestion du PAPPDH a requis la mise sur pied d'une équipe très réduite composée de : un Chef de projet, une Assistante administrative et financière et un chauffeur.

- Les ressources financières

Comme on peut le remarquer au tableau ci-après, plus de la moitié du budget approuvé du projet devait être consacré à la coordination et la gestion du projet (dont près de 46% aux seules ressources humaines), contre environ 39% aux activités programmatiques (renforcement des capacités des structures étatiques que sont la CNDH et la DGDH, appui technique aux OSC et aux médias, et appui aux cadres de concertation et d'échanges CNDH/DGDH et OSC).

Tableau 6 : Répartition du budget et des dépenses (USD)

Rubriques	Budget		Dépenses	
	Montant	%	Montant	%
Coordination et gestion du projet	306,218	54.26	187,510	40.42
- dont ressources humaines	259,218	45.93	144,010	31.04
- dont équipement et fournitures	25,000	04.43	21,500	04.34
- dont communication	15,000	03.90	15,000	05.04
Activités programmatiques	221,170	39.19	239,520	51.63
Coûts indirects	36,917.09	06.53	36,917.09	07.95
Total	564,305.09	100	463,947,09	100

Source : Tableau établi sur la base du rapport financier intermédiaire du projet

Si l'on considère les dépenses, on peut constater l'activité de coordination et gestion du projet a représenté environ 40% du montant total des dépenses du projet et les activités programmatiques, près de 52%. Les ressources humaines et donc les charges du personnel, elles, ont représenté environ 31% du montant total des dépenses du projet. A cet égard, si on tient compte de la norme de « bonnes pratiques », à savoir un taux de frais de gestion à 10-15% maximum, on peut conclure que l'exécution du budget du projet n'a pas tenu compte de ce seuil standard.

1.3.2. Indice d'efficacité

Le bilan des activités réalisées au 28 mars 2021 fait ressortir un taux de réalisation des activités (ou taux d'exécution physique) de 67%⁶ et un taux de réalisation financière (ou taux d'exécution du budget) de 82%. L'indice d'efficacité (taux de réalisation physique/taux de réalisation financière) du projet est donc de 0.82.

1.3.3. Principaux facteurs ayant impacté l'efficacité du projet

Parmi les différents facteurs qui ont impacté positivement l'efficacité du projet, on peut en relever au moins trois :

- Le fort engagement financier de l'Union Européenne (les ressources attribuées par elles étaient suffisantes et disponibles dès le début du projet) ;
- La mise en place d'une équipe de coordination et gestion du projet réduite ;
- La gestion des ressources du projet selon les standards de gestion du PNUD.

D'autres facteurs comme la faible contribution de DPPA (DPPA a suspendu sa contribution avec l'arrivée de la pandémie et n'a contribué que la moitié des fonds prévus à l'origine. De plus, la moitié de ces fonds a été attribuée à mi-parcours du projet) ont eu une incidence négative sur l'efficacité du projet.

1.4. Durabilité du projet

1.4.1. La durabilité des acquis du projet

Plusieurs hypothèses permettent d'affirmer que certains acquis du PAPPDH vont perdurer. Parmi ces hypothèses on peut citer :

⁶. En l'absence de données sur le taux de réalisation physique, le taux d'atteinte des résultats attendus de l'exécution du projet a été utilisé comme proxis. Il s'agit des résultats entièrement ou partiellement réalisés.

- L'appropriation du projet par les principales parties prenantes du projet à travers leur implication dans la mise en œuvre des activités avait été perçue déjà dans le Document de projet comme une condition pour la durabilité de ses résultats. Il avait été également prévu des interventions dans le sens de leur mobilisation autour du projet et du renforcement des capacités des bénéficiaires finaux, à savoir la DGDH, la CNDH, les OSC partenaires et les médias.
- Des acteurs de la chaîne pénale (magistrats, avocats et gardes pénitentiaires) et la CNDH ont pu renforcer leurs capacités et partant sont mieux outillées pour poursuivre leur travail de prévention et de protection des droits de l'homme au Gabon ; les OSC partenaires aussi. Ces dernières ont accédé à des formations sur le management, le leadership, ainsi que la gestion des projets.
- L'accès des membres des OSC partenaires à des formations sur les mécanismes internationaux de protection, de promotion et de monitoring des cas de violations des droits de l'homme ; les techniques d'investigation, collecte de données et la documentation des cas des violations et abus des droits de l'homme ; etc. Ils ont donc acquis des savoirs, savoir-faire qu'ils mettront, si ça ne l'est déjà, au service de la communauté.
- Le projet comporte des activités de renforcement des capacités (formations) de médias sur les questions de droits de l'homme. On peut pronostiquer qu'ils vont désormais travailler sur ces questions avec plus de professionnalisme.
- Enfin, et surtout la mise en place d'un Mécanisme National de Dialogue et Echanges (MNDE) réunissant des acteurs étatiques et non étatiques concernés par les questions des droits de l'homme. Le MNDE continue à fonctionner timidement à travers le forum WhatsApp.

1.4.2. Risques pour la durabilité des acquis du projet

De l'avis des différents acteurs rencontrés, l'un des principaux risques pour la pérennité des acquis du PAPPDH est le manque de volonté politique de la part du gouvernement dans le domaine des droits de l'homme globalement et peut-être plus particulièrement dans le domaine de la justice.

Les autres principaux risques pour la pérennité des acquis du projet sont de nature sanitaire et financière. En effet, si la pandémie du Coronavirus venait à s'aggraver, elle risquerait d'impacter les capacités d'intervention des bénéficiaires (DGDH, CNDH, OSC, médias) que le projet a contribué à renforcer. Par ailleurs, si le projet n'est pas reconduit ou si un projet de même nature n'est pas lancé, il sera particulièrement difficile de pérenniser certains résultats engrangés. Par exemple, la fonctionnalité de la DGDH et de la CNDH semble établie et une plateforme d'échange entre les populations, la CNDH, la DGDH et les OSC a été mise sur pied et est fonctionnelle. Mais sans l'appui du projet, il est probable qu'on assistera à une baisse de l'activité de la plateforme d'échange. De même, sans l'appui du projet, la CNDH, les OSC partenaires et les médias n'auraient jamais pu jouer plus efficacement leur rôle dans la prévention et la protection des droits de l'homme au Gabon. On comprend dès lors pourquoi les acteurs rencontrés, insistent pour dire qu'il est nécessaire de maintenir et renforcer les acquis projet en continuant à renforcer leurs capacités.

Enfin, d'autres risques sont identifiés dans le Prodoc (voir tableau ci-après). Ce tableau présente également les évolutions constatées sur les risques potentiels initialement identifiés.

Tableau 7 : Risques identifiés et avènement ou non de ces risques

Risque	Probabilité (haute, moyenne, faible)	Gravité de l'impact sur le projet (haut, moyen, faible)	Stratégie d'atténuation (et personne/unité responsable)	Situation du risque à la date de l'évaluation
La détérioration de la situation politique et sécuritaire	Moyenne	Haute	Suivi du SRSR, du RC et du RR du PNUD en coordination avec UNDSS Le PNUD et ses partenaires définissent un plan de contingence dans l'optique de favoriser la poursuite des activités sur le terrain.	Risque non survenu
L'absence d'appui par les autorités gabonaises pour le projet	Faible	Haute	Interaction du RR du PNUD avec les autorités	Risque survenu
Duplication dans le travail et confusion dans les interventions des acteurs	Faible	Haute	Etablissement d'une cartographie des acteurs, de leurs interventions et définition de stratégies d'intervention communes	Risque non survenu
La CNDH, la DGDH et les OSC n'obtiennent pas l'adhésion/la confiance des populations	Moyenne	Haute	Des plateformes d'échange entre les populations, la CNDH, la DGDH et les OSC sont mises sur pied aux fins de renforcer la confiance. Des campagnes de grande envergure sont menées pour sensibiliser toutes les parties prenantes sur l'importance du processus. Le PNUD définit en collaboration avec les acteurs clé des stratégies de communication claires. Le PNUD encourage la CNDH et la DGDH à intervenir de manière professionnelle.	Risque non survenu
La méfiance entre la CNDH et les OSC de défense des droits de l'homme persiste et s'accroît.	Moyenne	Haute	Des initiatives de rapprochement entre ces acteurs sont engagées par le PNUD et UNOCA. Une stratégie de décrispation de la situation est définie et mise en œuvre en consultation avec toutes les parties prenantes.	Risque survenu

Source : Tableau établi sur la base du Prodoc

2. CONCLUSIONS, LECONS APPRISES ET ATOUTS, BONNES/MAUVAISES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre présente les principales constatations de l'évaluation ; tire les enseignements de la conception et l'exécution du projet, puis identifie les bonnes/mauvaises pratiques susceptibles d'être capitalisées ; et formule des recommandations pour pérenniser les résultats du projet mais aussi pour la mise en œuvre de futurs projets dans le domaine.

2.1. Principales conclusions

Critère d'évaluation	Principales conclusions
Pertinence du projet	Rating : très satisfaisant De réels efforts ont été faits par les concepteurs du PAPPDH pour l'aligner sur les priorités nationales – celles du Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE), du Plan de Relance Economique (PRE) 2017-2019 et du Plan d'Accélération de la Transformation (PAT) 2021-2023 en particulier – et les cadres stratégiques des Nations Unies (les Objectifs de Développement Durables et le Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement 2018-2022, notamment) et pour s'assurer que les interventions prévues sont en parfaite cohérence avec les besoins et attentes des principales cibles et plus largement les défis liés à la promotion et la protection des droits de l'homme au Gabon tels que la mauvaise gouvernance politique et économique, le manque de moyens d'action des institutions gouvernementales et des acteurs non institutionnels, le faible rôle des acteurs non institutionnels (médias, OSC, etc.) dans la promotion et la prévention des droits de l'homme, le manque de moyens d'action des acteurs non institutionnels (OSC, médias, etc.) actives dans la promotion et la protection des droits de l'homme, et l'absence d'un cadre de coordination et de coopération entre les acteurs étatiques et non étatiques. Par ailleurs, des efforts soutenus ont été faits pour s'assurer de la participation et la consultation du plus grand nombre de parties prenantes dans la formulation et l'exécution du projet. Cependant certaines parties prenantes interviewées (c'est notamment le cas de la DGDH) affirment qu'elles n'ont pas été suffisamment associées à la mise en œuvre du projet. Cette faible implication de la DGDH dans la mise en œuvre du projet obère quelque peu la pertinence générale du projet, car le Ministère de la Justice est la partie nationale et la DGDH, le département ministériel en charge des droits de l'homme. De plus, la DGDH est l'une des principales institutions bénéficiaires cibles du projet. De plus, les résultats des entretiens que la mission d'évaluation a eu avec les acteurs clés du projet montrent très clairement que le projet a été exécuté selon une approche collaborative et participative. Ajoutons qu'un Comité de pilotage du projet regroupant des représentants des principales parties prenantes a été mis en place pour suivre la mise en œuvre du projet, approuver au fur et à mesure les résultats obtenus, et faire des recommandations. Le PAPPDH est pertinent dans son approche globale. Il a privilégié une approche en consortium basée sur la complémentarité entre les principales parties prenantes en particulier l'UNOCA, CARO et le PNUD. Cela offre aux partenaires une véritable opportunité de réunir leurs forces et leurs avantages comparatifs qui sont liés à leurs expériences et à leurs spécialisations. Ensuite, le projet a mis en avant une approche partenariale qui s'appuie sur l'expertise disponible en matière des droits de l'homme au Gabon et dans la région, notamment celle des experts du PNUD et des structures nationales (CNDH, OSC, etc.), mais

	également et surtout l'apport des experts de l'UNOCA, de l'appui de CARO, de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC), de la Commission Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples, de l'Union Européenne, les OSC du Gabon et d'autres pays de la sous-région. Enfin, il se fonde sur les résultats et les leçons de la mise en œuvre des interventions passées ou en cours dans le domaine de la promotion et la protection des droits de l'homme au Gabon menées par différents partenaires au développement, y compris l'UNOCA, CARO et le PNUD. Si le PAPPDH est marqué par une faible prise en compte initiale de la dimension genre et droits humains notamment dans sa formulation, des changements importants sont intervenus durant sa mise en œuvre et les femmes ainsi que les groupes marginalisés ont été impliqués dans le projet comme acteurs et comme principaux bénéficiaires des activités réalisées et plus singulièrement les activités de formation, de sensibilisation, de lutte contre les discriminations et les VBG.
Efficacité du projet	Rating : peu satisfaisant Les résultats en termes d'atteinte des objectifs et résultats attendus de l'exécution du projet moyennement satisfaisants. Au 28 mars 2021, 4 résultats attendus de son exécution repris du cadre logique sur un total de 15 résultats attendus, soit 27%, ont été entièrement atteints. 10 résultats attendus (environ 27% du nombre total des résultats attendus) ont été réalisés à un taux compris entre 40% et 75% ; et 3 résultats attendus (20% du nombre total des résultats attendus) ont un taux variant entre 0 et 40%. Au titre du Résultat 1 (Les capacités techniques et opérationnelles de la CNDH sont renforcées afin d'être capable de remplir son mandat conformément à la loi et aux standards internationaux), le projet a travaillé à renforcer les capacités de la CNDH. Quelques résultats : la CNDH a été appuyée et dotée de matériel roulant (un véhicule), de matériel et équipements informatiques (4 ordinateurs, 2 imprimantes et des cartouches d'encre) et divers autres équipements (une photocopieuse et un appareil photos) ; les membres de la CNDH ont été formés sur le monitoring et reporting des violations des droits de l'homme ; un site Web pour la CNDH a été créé ; etc. Parallèlement, 36 membres de la chaîne pénale (magistrats, avocats et personnel pénitentiaire) de 3 principales prisons du Gabon ont été formés sur les droits de l'homme et prisons. S'agissant du Résultat 2 (Les capacités de la Société civile et des médias dans la lutte contre l'impunité des violations des droits de l'homme sont renforcées afin d'assurer le suivi et une documentation des cas de violations des droits de l'homme), les efforts déployés ont eu pour résultats la formation des membres de la société civile sur le monitoring et reporting des violations des droits de l'homme, l'organisation de 4 visites de sites pour le suivi des allégations de violations des droits de l'homme, la diffusion d'émissions radio et télévisées continues sur les droits de l'homme, etc. Les interventions réalisées dans le cadre du Résultat 3 ont permis de mettre en place un Mécanisme National de Dialogue et Echanges (MNDE) réunissant des acteurs étatiques et non étatiques collaborant avec des partenaires internationaux. Depuis sa création, le MNDE a pu rendre des visites à des juridictions à Libreville et en dehors de Libreville. Plusieurs facteurs ont affecté l'exécution du projet : le retard dans le démarrage du projet (le document de projet a été signé en septembre 2019 et le personnel du projet, y compris le Chef de projet, n'a pris fonction qu'en juin de 2020) et la survenue de la pandémie du Covid-19. La pandémie a provoqué du retard dans la mise en place des activités et du personnel. Par ailleurs, le gouvernement a toujours cité la pandémie pour justifier l'interdiction des visites

	des prisons et lieux de détention. En outre, parce que les déplacements en dehors de Libreville étaient difficiles, le projet a dû organiser certaines réunions avec les partenaires à distance, reporter ou annuler les activités à l'intérieur du pays. A cela il convient d'ajouter l'interdiction des visites des prisons et lieux de détention qui a duré tout le long du projet. En revanche, d'autres facteurs ont fortement contribué à la réussite des interventions du projet : le fort engagement financier du principal bailleur de fonds, l'Union Européenne, et le recrutement d'un Chef de projet ayant une vaste expérience dans la coordination et gestion de projets de développement, y compris dans le domaine de la promotion et la protection des droits de l'homme, et une expertise prouvée dans l'organisation/structuration des parties prenantes et acteurs d'un projet (cela a facilité la mise en place du MNDE).
Efficiences du projet	Rating : peu satisfaisant Au 28 mars 2021, le coût des ressources humaines a représenté environ 31% du montant total des dépenses du projet. A cet égard, si on tient compte de la norme de « bonnes pratiques », à savoir un taux de frais de gestion à 10-15% maximum, on peut conclure que l'exécution du budget du projet n'a pas tenu compte de ce seuil standard. Le bilan des activités réalisées au 28 mars 2021 fait ressortir un taux de réalisation des activités (ou taux d'exécution physique) de 67% et un taux de réalisation financière (ou taux d'exécution du budget) de 82%. L'indice d'efficacité (taux de réalisation physique/taux de réalisation financière) du projet est donc de 0.82. Quatre facteurs ont affecté positivement l'efficacité du projet : le fort engagement financier de l'Union Européenne (les ressources attribuées par elles étaient suffisantes et disponibles dès le début du projet), la mise en place d'une équipe de coordination et gestion du projet réduite, et la gestion des ressources du projet selon les standards de gestion du PNUD. D'autres facteurs comme la faible contribution de DPPA (DPPA a suspendu sa contribution avec l'arrivée de la pandémie et n'a contribué que la moitié des fonds prévus à l'origine). De plus, la moitié de ces fonds a été attribuée à mi-parcours du projet) ont eu une incidence négative sur l'efficacité du projet.
Durabilité du projet	Rating : satisfaisant Plusieurs hypothèses permettent d'affirmer que certains acquis du PAPPDH vont perdurer. Parmi ces hypothèses on peut citer : - L'appropriation du projet par les principales parties prenantes du projet à travers leur implication dans la mise en œuvre des activités avait été perçue déjà dans le Document de projet comme une condition pour la durabilité de ses résultats. Il avait été également prévu des interventions dans le sens de leur mobilisation autour du projet et du renforcement des capacités des bénéficiaires finaux, à savoir la DGDH, la CNDH, les OSC partenaires et les médias). - Des acteurs de la chaîne pénale (magistrats, avocats et gardes pénitentiaires) et la CNDH ont pu renforcer leurs capacités et partant sont mieux outillées pour poursuivre leur travail de prévention et de protection des droits de l'homme au Gabon ; les OSC partenaires aussi. Ces dernières ont accédé à des formations sur le management, le leadership, ainsi que la gestion des projets). - L'accès des membres des OSC partenaires à des formations sur les mécanismes internationaux de protection, de promotion et de monitoring des cas de violations des droits de l'homme ; les techniques d'investigation, collecte de données et la documentation des cas des violations et abus des droits de l'homme ; etc. Ils ont donc

acquis des savoirs, savoir-faire qu'ils mettront, si ça ne l'est déjà, au service de la communauté.

- Le projet comporte des activités de renforcement des capacités (formations) de médias sur les questions de droits de l'homme. On peut pronostiquer qu'ils vont désormais travailler sur ces questions avec plus de professionnalisme.
- La mise en place d'un Mécanisme National de Dialogue et Echanges (MNDE) réunissant des acteurs étatiques et non étatiques concernés par les questions des droits de l'homme. Le MNDE continue à fonctionner timidement à travers le forum WhatsApp.

2.2. Leçons apprises et atouts du projet

1. On ne peut pas comprendre les résultats du projet sans prendre en compte le manque d'engagement concret du gouvernement dans la mise en œuvre du projet, alors qu'il avait participé activement dans sa conceptualisation.
2. Le projet a su s'arrimer avec le dispositif national de développement existant et s'aligner parfaitement sur les besoins des principales cibles. Le renforcement des capacités de ces dernières et la création du Mécanisme National de Dialogue et d'Echanges (MNDE) sont de nature à améliorer durablement la situation des droits de l'homme au Gabon.
3. Le renforcement des capacités des OSC et la formation de leurs membres favorise la constitution d'un pool d'expertises et de défenseurs des droits de l'homme national.

2.3. Bonnes/mauvaises pratiques

Au titre des bonnes/mauvaises pratiques observées dans la conception et l'exécution du projet, on peut citer :

1. La conception et la mise en œuvre du projet selon une approche inclusive et participative (bonne pratique).
2. La faible prise en compte de la dimension genre dans la formulation du projet (mauvaise pratique).
3. Le manque de définition par les concepteurs du projet de la situation de référence et la cible en fin de projet pour certains indicateurs du cadre logique (mauvaise pratique).
4. Le fait de n'avoir pas renseigné le cadre logique du projet, notamment le niveau de réalisation des cibles en fin de projet (mauvaise pratique).
5. Un taux de frais de coordination et gestion particulièrement élevé, soit environ 40% (mauvaise pratique).

2.4. Recommandations

No	Recommandation	Type de recommandation	Adressée à :
Pertinence			
1	Pour la mise en œuvre de futurs projets dans le domaine, se rassurer d'un engagement plus sûr du gouvernement.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	PNUD UNOCA CARO
2	Pour la mise en œuvre de futurs projets dans le domaine, s'assurer qu'au moins 25% des indicateurs du cadre logique concernent explicitement les femmes et les groupes de la	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet	PNUD UNOCA

	population marginalisés et notamment les peuples autochtones et les personnes vivant avec handicap.	c. Timeframe : court terme	CARO
Efficacité			
3	Organiser urgemment une rencontre entre les bailleurs de fonds et les trois principaux bénéficiaires (DGDH, CNDH et OSC) avant une quelconque poursuite du projet afin de faire le point sur le projet et voir ensemble les conditions de poursuite et de faisabilité.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	Union Européenne PNUD UNOCA CARO
Efficienne			
4	Pour la mise en œuvre de futurs projets dans le domaine, respecter la norme de « bonnes pratiques », à savoir un taux de frais de coordination et gestion n'excédant pas 10-15%.	a. Priorité : élevée b. Ressources : sans objet c. Timeframe : court terme	PNUD
Durabilité			
5	Continuer le projet afin de pérenniser les acquis, notamment appuyer le progrès effectué par rapport à la création du Mécanisme National de Dialogue et d'Echanges (MNDE). Mais faire comprendre aux acteurs (DGDH, CNDH, OSC et médias) que la demande doit venir d'eux.	a. Priorité : élevée b. Ressources : élevées c. Timeframe : court terme	Union Européenne PNUD UNOCA CARO Acteurs

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence

Termes de Référence

Recrutement d'un (e) Consultant (e) International (e) pour la réalisation d'une évaluation finale du "Projet d'Appui à la Promotion et Protection des Droits de l'Homme" (PAPPDH) au Gabon

1. Information sur la position

Intitulé du Poste : Consultant (e) National (e) pour la réalisation d'une mission d'évaluation finale du "Projet d'Appui à la Promotion et protection des Droits de l'Homme" (PAPPDH) au Gabon

Nombre de postes : 1

Niveau du (des) Poste (s) (Local ou International) : Local

Nature de la consultation (Support/ Substance) : Support

Type de contrat et Grade : Contrat de prestation IC

Type d'affectation (Home based ou sur site) : Home based (à distance)

Durée de la mission : 20 Jours

Date estimative de démarrage de la mission : 22 novembre 2021

2. CONTEXTE ET SITUATION

Le PAPPDH a été conçu dans la poursuite du 16ème objectif de développement durable (ODD 16) de l'ONU qui met l'accent sur la promotion de sociétés pacifiques et inclusives pour le développement durable, l'accès à la justice pour tous et le renforcement des institutions responsables et efficaces à tous les niveaux, dans le respect de l'état de droit et des droits humains.¹

Pourtant, les problèmes de gouvernance dans l'ensemble des secteurs y compris la santé, l'éducation, l'économie, et l'agriculture se caractérisent par la faible efficacité des dépenses publiques et l'insuffisante redevabilité des administrations publiques. En plus, la formulation des politiques et stratégies de développement est limitée par la production irrégulière des données statistiques de qualité.

La transparence dans le fonctionnement des institutions en charge des élections, le respect des droits humains, l'égalité du genre, la lutte contre la corruption, le suivi des engagements pris par le Gabon au *niveau régional et international*, notamment les recommandations de l'Examen Périodique Universel (EPU), du Comité des Droits de l'Enfant, du Comité pour l'élimination de *toute forme de discrimination* à l'égard des femmes (CEDEF), du Comité des droits de personnes vivant avec un handicap sont reconnus comme autant d'éléments devant conduire à une gouvernance de qualité.

La République Gabonaise a ratifié le Pacte International relatif aux droits civils et politiques, le Pacte International relatif aux droits économiques, sociaux, et culturels, la Convention Internationale sur l'élimination de toute forme de discrimination raciale, la Charte Africaine des droits de l'Homme et des Peuples et tout récemment en date du 13 septembre 2017, elle a adopté la Déclaration des Nations-Unies sur les droits des peuples autochtones qui reste encore à ratifier, octroyant auxdits peuples un statut spécial.

Le Projet d'Appui à la Promotion et Protection des Droits de l'Homme au Gabon » s'est articulé autour de 3 produits principaux :

1. Les capacités techniques et opérationnelles de la CNDH en vue de l'accomplissement de son mandat conformément à la loi et aux standards internationaux et celles de la Direction Générale des Droits de l'Homme dans le suivi et la mise en œuvre des recommandations des organes de traité sont renforcées

2. Les capacités de la Société civile et des médias dans la lutte contre l'impunité des violations des droits de l'homme sont renforcées afin d'assurer le suivi et la documentation des cas de violations des droits de l'homme.

3. Un cadre de coordination et de coopération entre les acteurs étatiques et non-étatique est mis en place et rendu opérationnel.

Suite à la mise en œuvre de ce Projet avec les partenaires mentionnés, ces derniers ont établi un Plan d'Action originel² qui guidait les intervenants dans l'effectuation des activités menées afin de réaliser ces objectifs. Enfin, à mi-parcours du son déroulement le Projet a élaboré un autre Plan d'Action afin de mieux coordonner les activités prévues avec le budget de l'Union Européenne qui est le bailleur de fond pour la majorité des fonds alloués pour le Projet.³

Maintenant, le Projet cherche à engager un(e) consultant(e) pour faire l'évaluation du Projet exigés par la Convention avec l'UE⁴ qui a incorporé le Document de Projets⁵. L'évaluation est une partie essentielle de toute programmation, et revêt un enjeu particulier dans le domaine des droits de l'homme afin de capitaliser les connaissances et bonnes pratiques enregistrés.

L'évaluation finale du Projet d'Appui à la Promotion et Protection des Droits de l'Homme" (PAPPDH) au Gabon analysera la performance de la réalisation de ses résultats attendus et sa contribution aux effets et aux théories du changement qui y sont associées. Elle va générer les informations utiles quant aux modalités de mise en œuvre du projet et la réalisation des produits, et permettre d'établir des liens entre les produits et sa contribution aux résultats du programme pays.

3. Objet, champ et objectifs de l'évaluation

3.1. Objet

L'objet de l'évaluation est le Projet d'Appui à la Promotion et Protection des Droits de l'Homme" (PAPPDH) au Gabon. L'objectif général de ce projet était de contribuer à l'amélioration de la promotion et la protection des droits de l'homme au Gabon à travers le renforcement des capacités des acteurs institutionnels et non gouvernementaux dans l'opérationnalisation des mécanismes de prévention, de promotion et de protection des droits humains.

Le projet s'est inscrit dans le cadre de l'objectif global du PNUD en matière de gouvernance démocratique visant l'inclusivité, la transparence, la redevabilité et l'efficacité. Elle a visé globalement à appuyer les acteurs étatiques et non étatiques à acquérir les capacités nécessaires pour promouvoir et protéger les droits de l'homme au Gabon suivant les standards internationaux.

Le projet se voulait suffisamment souple et flexible de façon à profiter des occasions propices et à pouvoir répondre aux évolutions rapides et/ou non prévisibles de la situation sur le terrain.

Le projet a bénéficié de l'expertise disponible en matière des droits de l'homme au Gabon et dans la région, notamment celle de quelques experts nationaux spécialisés ou déjà formés, mais aussi et surtout de l'apport continu du Conseiller en Droits de l'Homme de l'UNOCA, de l'appui du Bureau régional du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les Droits de l'Homme en Afrique centrale, de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC), de la Commission Africaine des Droits de l'Homme et des Peuples, de l'Union Européenne, de quelques cas exemplaires des Commissions Nationales des Droits de l'Homme et des organisations de la société civile reconnues dans le pays et la sous-région.

3.2. Champ

Cette évaluation finale prendra en compte toutes actions programmées dans le document projet. Elle visera à évaluer les progrès accomplis vers la réalisation des résultats escomptés du projet. Elle permettra aussi de fournir les éléments nécessaires pour montrer la contribution du projet dans la promotion des droits de l'homme d'une part, et d'autre part de formuler des recommandations

stratégiques et pratiques issues des leçons apprises utiles à partager avec toutes les parties prenantes incluant les bailleurs et les bénéficiaires cibles en vue de définir des interventions nécessaires pour une éventuelle seconde phase.

3.3. Objectifs de l'évaluation

Le principal objet de cette évaluation finale du PAPPDH est d'apporter des améliorations, de poursuivre ou d'étendre cette initiative, d'évaluer la durabilité et la reproductibilité dans d'autres contextes, de se montrer redevable quant aux résultats, ou d'examiner des alternatives. Cette évaluation finale analysera la performance de la réalisation des activités en lien avec les résultats attendus.

De façon spécifique, il s'agira de :

- Montrer dans quelle mesure la formulation du projet ainsi que l'approche utilisée sont pertinentes pour la satisfaction des besoins identifiés ;
- Mettre en exergue l'apport du projet dans la réalisation des missions et stratégies du PNUD ainsi que de la promotion des Droits de l'Homme ;
- Examiner les progrès atteints dans la réalisation des produits escomptés en faisant ressortir les forces et les faiblesses ;
- Analyser les facteurs qui ont affecté de façon positive ou négative l'atteinte des résultats ;
- Apprécier la durabilité des résultats escomptés (renforcement institutionnel et technique, prise en charge des coûts récurrents, appropriation du changement par les bénéficiaires, etc.) ;
- Apprécier la stratégie de partenariat pour réaliser les résultats ainsi que les dispositions prises pour rendre compte ;
- Analyser la pertinence des indicateurs de suivi-évaluation et leur adaptation à la mesure des produits.
- Examiner la contribution du projet dans la promotion de l'équité et de l'égalité de genre ;
- Faire ressortir les leçons apprises de la mise en œuvre du projet et proposer des recommandations pour la prochaine phase

4. Critères d'évaluation et questions indicatives clés

4.1. Critères

Quatre critères d'évaluation ont été retenus pour cette évaluation qui sont ceux de l'OCDE/CAD et conformément à la politique d'évaluation du PNUD : la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. Le PNUD a élaboré une série de questions afin de guider l'évaluation.

4.2. Questions Evaluatives

Pertinence

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement du Gabon, 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 l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et aux 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. au Gabon ?

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 du Gabon ?
- Dans quelle mesure les produits du projet ont-ils été réalisés ?
- Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des produits et résultats attendus du programme de pays ?
- Quels sont les facteurs qui ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
- Dans quelle mesure la gestion et la mise en œuvre du projet se font-elles de manière participative, et cette participation contribue-t-elle à la réalisation des objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits fondamentaux ?

Efficienne

- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet du PNUD et son exécution ont-elles été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ?
- 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 pour obtenir les résultats ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de manière efficace ?

Durabilité

- Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme 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, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain ?

5. Méthodologie

L'évaluation sera menée selon une approche participative et inclusive orientée vers la production des évidences. Au regard de l'approche retenue par la présente évaluation, combinant une nécessaire obligation de rendre compte d'une part et le besoin de bâtir sur des leçons apprises et bonnes pratiques, il est impératif de trouver le bon équilibre entre un examen minutieux indépendant et des approches participatives. L'évaluation sera menée selon les normes et standards d'évaluation du Groupe de l'Evaluation des Nations Unies (UNEG)⁶. L'évaluation utilisera une approche méthodologique mixte, combinant les techniques quantitatives et qualitatives, ainsi que la triangulation des données pour compiler des évidences solides et crédibles, afin d'analyser la réponse du projet à la Promotion des Droits de l'Homme au Gabon. Le but d'utiliser plusieurs méthodes et de trianguler les données provenant de différentes sources sera d'apporter des réponses plus pertinentes et crédibles aux questions d'évaluation.

NB : la méthodologie proposée par le(a) consultant(e) retenu sera par la suite amendée à la lumière de la revue documentaire et les exigences de l'organisation en la matière pour être soumise à la validation du comité d'évaluation.

4. Livrables attendus

Sur la base de ces objectifs, la mission de consultation doit atteindre les résultats suivants : Livrables	Dates de remise
Livrable 1 : Un Rapport de démarrage ou « inception report » présentant la méthodologie détaillée d'évaluation. (10-15 pages).	3 jours après la signature du contrat
Livrable 2 : Rapport provisoire d'évaluation finale du projet	10 jours après validation de la note méthodologique
Livrable 3 : Rapport final (40 pages minimum)	7 jours après la soumission du rapport sur les réunions

7. Lieu d'affectation

Le lieu d'affectation du travail est Libreville au Gabon. Le PNUD au Gabon peut fournir un espace de bureau et internet si nécessaire.

8. Compétences et profil requis

Les consultants recherchés doivent répondre aux qualifications suivantes et avoir une expérience avérée en matière d'évaluation de programme.

- Titulaire d'un diplôme supérieur en droit ou sciences sociales
- Au moins 5 ans d'expérience dans le suivi et évaluation des projet de développement
- Solides compétences interpersonnelles et compétences en communication
- Connaissance du droit international dans le domaine des droits de l'homme

9. Exigence linguistique

- Maîtrise de la langue française.
- La connaissance de l'anglais sera un atout.

10. Compétences d'entreprise

- Fait preuve d'intégrité en modélisant les valeurs et les normes éthiques de l'ONU.
- Capacité à établir et à maintenir de bonnes relations de travail avec des collègues dans un environnement multiculturel.
- Remplit toutes les obligations de sensibilité au genre et de tolérance zéro pour le harcèlement sexuel.

11. Dossier de soumission

Le dossier de soumission doit être constitué d'une offre technique et d'une offre financière distincte :

L'offre technique comprenant :

- Note méthodologique détaillant l'approche proposée pour la réalisation de la mission, les livrables, un planning détaillant les tâches à réaliser, ainsi qu'une liste de personnes ressources sollicitées pour la réalisation de la mission
- CV du/de la consultant(e) mettant en valeur ses expériences et ses compétences en lien avec la consultation
- Liste de références
- Photocopies des diplômes et attestations des services réalisés
- Lettre d'intérêt

L'offre financière comprenant :

L'offre financière pour la prestation devra comprendre un forfait d'honoraires total (y compris toutes autres charges liées à la réalisation des prestations, déplacements, etc.). Afin d'assurer une bonne comparaison des propositions financières, la proposition financière comprendra une ventilation du montant forfaitaire.

Le formulaire ci-après doit être utilisé pour préparer le tableau des coûts. Description de l'activité / article	Montant forfaitaire
1. Honoraire des consultants	
2. Autres	
Total des coûts	

Le(a) consultant(e) prendra à sa charge tous les frais de déplacements liés à l'exécution de sa mission, le PNUD ne prendra aucun frais à sa charge ;

Les honoraires de consultants doivent couvrir les frais de déplacements, de communication, production de documents etc.

L'offre financière du consultant(e) 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

La devise de l'offre : Devise locale (XAF)

12. Critères d'évaluation des offres

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.

Le(a) consultant(e) dont le dossier administratif sera recevable sera considéré pour l'analyse technique de son offre selon la grille ci-dessous : Critères	Maximum
Organisation, méthodologie	60 points
Compréhension de la mission :	
• Compréhension des TDR (objectifs et résultats attendus)	15
• Compréhension de la thématique de l'évaluation	15
Stratégies de mise en œuvre :	
• Méthodologie et outils à utiliser	15
• Programme détaillé du processus de l'étude	15
Expérience du(a) consultant(e)	40 points
• Titulaire d'un diplôme supérieur en droit ou sciences sociales	10
• Expérience professionnelle générale	15
• Expérience professionnelle spécifique	15
Note globale	100

Il est à noter que seules les offres financières relatives à des offres techniques ayant obtenu au moins 70/100 du total de points affectés à l'offre technique seront considérés. La proposition financière le moins disant recevra une note financière de 100 points. La formule à utiliser pour le calcul de la note financière sera la suivante :

Note financière = 100 x prix de l'offre la moins chère / Prix de l'offre considérée.

Le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse résultera d'une pondération de la qualité technique et du prix des offres selon une clé de répartition de 70/30. La note globale de l'offre = 70% x note technique + 30 % x note financière.

L'offre qui se voit attribuer le plus des points par l'addition des points issus de l'offre technique et ceux obtenus à partir de l'offre financière ainsi calculée est déclarée attributaire du marché. Au cas où aucune des propositions techniques n'aura atteint le score minimum technique, le commanditaire se réserve le droit de négocier et signer un contrat avec le consultant ayant obtenu le score technique le plus élevé.

Note : le consultant ne devra à aucun moment avoir été impliqué dans le programme de quelque manière que ce soit. Les offres seront classées en fonction de leur notes technique (Nt) et financière (Nf) combinées, avec l'application des pondérations suivantes pour aboutir à une note globale (Ng) :

Note technique sur 70 points et note financière sur 30 points

Note générale (sur 100) = (Note technique) + (Note financière)

Le cabinet qui recevra la note générale la plus élevée à l'issue de l'évaluation sera retenu.

13. Modalités de paiements

Livrables	Tranches de Paiement
Après validation du Livrable 1	30%
Après validation du Livrables 2	30%
Après validation du Livrable 3	40%

14. Annexes

- **Confidentialité**

Le consultant retenu s'engage à respecter la confidentialité des informations professionnelles qu'il recevra ou découvrira durant la mission.

- **Formulaire de soumission de l'offre**

Monsieur/Madame

Après examen des Documents d'Appel d'Offre à soumissionner, nous, soussignés, proposons nos services professionnels en qualité de Cabinet/Consultant (profession/activité pour Projet/programme/bureau) pour le montant établi conformément au Tableau des coûts joint à la présente Proposition et faisant partie intégrante de celle-ci.

En cas d'acceptation de notre Proposition, nous nous engageons à mettre en œuvre et à assurer la fourniture intégrale de tous les services spécifiés dans le contrat dans les délais stipulés.

Nous convenons de nous conformer à cette Proposition pour une période de soixante (60) jours à compter de la date fixée pour l'ouverture des Propositions dans l'invitation à la soumission, et cette proposition continuera de nous engager et pourra être acceptée à tout moment préalablement à l'expiration de cette période.

Il est entendu que vous n'avez aucune obligation d'accepter quelque Proposition que vous recevez.

Fais-le (jour/mois) de l'année

Signature

(En qualité de)

Dûment autorisé (é) à signer la Proposition pour et au nom de

15. Elaboration des Termes de Référence

Preparer par :

Signature

Name **Guennolet BOUMAS NGABINA**

Designation Spécialiste Suivi et Evaluation du projet INFF

Date Signed

Validé par:

Signature

Name **Mirana RAHIRAVOLA**

Designation Operation Manager

Date Signed

Approuvé par :

Signature

Name **Francis James**

Designation Représentant Résident du PNUD au Gabon

Date Signed

Annexe 2 : Matrice d'évaluation

Question principale	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information
1. Stratégie de projet			
Pertinence du projet	Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement du Gabon, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les ODD ?	Niveau d'adéquation des objectifs/résultats/produits attendus du projet aux objectifs des stratégies, politiques et programmes nationaux de développement	Documents du projet Documents des stratégies, politiques et programmes nationaux de développement (PAT, PSGE...) Documents programmatiques du PNUD (CPD 2018-2022 et Plan stratégique) UNDAF 2018-2022 et ODD Entretiens avec les informateurs clés
	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 ?	% des indicateurs du cadre logique qui font référence aux femmes et aux droits fondamentaux Nombre d'indicateurs du cadre logique et cibles de fin de projet désagregés par sexe Part du budget total du projet consacrée aux activités dédiées à l'égalité des sexes et aux droits fondamentaux % d'activités ciblant exclusivement ou principalement les femmes et aux autres groupes défavorisés Pourcentage de femmes et autres groupes défavorisés bénéficiaires des interventions du projet	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés
	Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques,	Nombre et types de risques liés à l'évolution du contexte identifiés	Documents du projet

	juridiques, économiques, institutionnelles, et sanitaire (notamment la crise liée au COVID-19) au Gabon et quelles stratégies d'atténuation des risques ont-elles été mises en place ?	Nombre et types de mesures d'atténuation mises en œuvre	Entretiens avec les informateurs clés
Efficacité	Dans quelle mesure les produits du projet ont-ils été réalisés ?	Nombre de résultats/produits entièrement ou partiellement atteints Nombre de résultats/produits prévus pas du tout atteints Nombre de bénéficiaires (institutions et personnes)	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés
	Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des produits et résultats attendus du programme de pays ? Quels sont les facteurs qui ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?	Nombre et types d'obstacles ayant entravé la réalisation des objectifs du projet et solutions mises en œuvre Nombre et types de facteurs ayant impacté positivement le projet et ses résultats Niveau d'adéquation des objectifs/résultats/produits attendus du projet aux priorités du PNUD, aux Effets de l'UNDAF et aux ODD	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés
	Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?	Niveau et nature de la contribution (en numéraires ou en nature) des parties prenantes à la mise en œuvre du projet Nombre des décisions importantes concernant le projet auxquelles les parties prenantes ont pris part. Nombre d'activités concernant le projet auxquelles les parties prenantes ont pris part.	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés

		Degré de satisfaction des parties prenantes vis-vis de leur participation	
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes, à l'autonomisation des femmes et à la réalisation des droits fondamentaux ?	Impacts (immédiats/de plus long terme, directs/indirects, prévus/non intentionnels) des interventions du projet en termes d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes et de réalisation des droits sociaux Degré de satisfaction des femmes et des groupes vulnérables vis-à-vis des résultats du projet	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés
	Quel est le niveau de satisfaction des parties prenantes des résultats du projet ?	Perceptions des parties prenantes de l'efficacité du projet	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés
	Quelle a été l'incidence de la pandémie du COVID-19 sur la mise en œuvre du projet et sur l'atteinte des résultats ?	Contraintes/obstacles liés à la pandémie ayant impacté l'exécution du projet Solutions d'adaptation mise en œuvre	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés
Efficience du projet	Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet du PNUD et son exécution ont-elles été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ? 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 pour obtenir les résultats ? Les ressources ont-elles été utilisées de manière efficace ?	Taux d'utilisation des ressources Ratios d'efficacité-coût (part des différentes catégories de dépenses dans le budget effectivement engagé) Indice d'efficience	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés
Durabilité du projet	Le soutien et interventions du SNU ont-ils contribué à promouvoir l'égalité des sexes ? Le soutien et interventions du SNU ont-ils été examinés et se sont-ils	Impacts/changements induits par le projet	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés

	adressés aux thématiques relatives aux droits humains ?	Niveau de satisfaction des femmes et des groupes vulnérables vis-à-vis des effets/changements induits par le projet	
	Le soutien et interventions du SNU ont-ils été conçus et fournis en tenant dûment compte des considérations environnementales ?	% des indicateurs du cadre logique qui font référence aux questions environnementales % d'activités de protection de l'environnement réalisées	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés
	Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?	Niveau d'implication des parties prenante dans le projet Niveau de satisfaction des parties prenantes vis-à-vis de leur participation	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés
	Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?	Niveau et nature de la contribution (en numéraires ou en nature) des parties prenantes à la mise en œuvre du projet Nombre des décisions importantes concernant le projet auxquelles les parties prenantes ont pris part. Nombre d'activités concernant le projet auxquelles les parties prenantes ont pris part.	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés
	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 ?	Mécanismes, procédures et politiques de pérennisation existants ou créés Existence d'une stratégie de sortie	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés
	Existe-t-il des risques susceptibles de menacer la durabilité des réalisations du projet ?	Nombre et types de risques existants ou potentiels identifiés	Documents du projet Entretiens avec les informateurs clés

Annexe 3 : Liste des documents consultés

1. Document de projet PAPPDH
2. Document Projet UNOCA
3. Attestation de transfert d'un véhicule du PNUD au CNDH
4. Guidance Note for on Transferring Contributions from one UN Agency to another for the Purpose of Programmatic Activities
5. Rapport narratif mission de la documentation des violations des droits de l'Homme dans le contexte du mouvement des casseroles, Libreville du 26 mars au 02 avril 2021
6. Compte rendu de la visite des OSC au Centre SOS Mwana Centre Mame
7. Correspondances importantes
8. Composition du Copil
9. Matrice des risques
10. Compte rendu de la réunion de programme 2021
11. Compte rendu de la réunion des OSC pour la désignation de leurs représentants au Copil
12. Rapport narratif de mission
13. Compte rendu de la réunion du Copil du 16/07/2020
14. Compte rendu de la réunion du Copil du 28/01/2021
15. Rapport de l'Expert international M. Michel FORST
16. Rapport Mission sur Lambaréné Mouila et Libreville
17. Mid Term Report, 12/31/2020
18. Rapport mensuel Août 2020
19. Rapport mensuel Septembre 2020
20. Rapport mensuel Octobre 2020
21. Rapport mensuel Novembre 2020
22. Rapport bimensuel Juin-Juillet 2020
23. Rapport intermédiaire, 15/01/2020
24. Budget
25. Rapport financier intermédiaire
26. Project Monthly Report, September 2020
27. Project Monthly Report, October 2020
28. Project Monthly Report, November 2020
29. Project Monthly Report, June-July 2020
30. Descriptif de programme pays pour le Gabon (2018-2022)
31. Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au développement du Gabon (2018-2022)
32. Plan d'Accélération de la Transformation (2021-2023)
33. Plan Stratégique Gabon Emergent (PSGE)
34. Rapport final PAPPDH, 26 mars 2021.

Annexe 4 : Liste des personnes interviewées

N°	Prénoms et Noms	Institution	Contacts
1	Mr. Francis JAMES	PNUD	Email : francis.james@undp.org
2	Mr. Louis AUCOIN	Chef de projet PAPPDH	Email : louis.aucoin1@gmail.com
3	Mr. Samuel GAHIGI	UNOCA	Email : gahigis@un.org
4	Mme Ablavi AYEY		
5	Mr. Louis Marie BOUAKA	OHCHR/CARO	Email : jean-marie.bouaka@un.org
6	Mr. Nicola FRANCESCHETTI	Union Européenne	Email : nicola.franceschetti@eeas.europa.eu
7	Maître Bertrand Homa MOUSSAVOU	Commission Nationale des Droits de l'Homme (CNDH)	Email : homamoussavou@yahoo.fr
8	Marie Anne MBOGA QUENUM		Email : quenum73@yahoo.fr
9	Marie Louise ENIE		Email : enieml@yahoo.fr
10	Maître Ruphin NKOULOU		Email : noruphin@yahoo.fr
11	Mme Edna P. BIYOGOU/MINKO	Direction de la Promotion et la Protection des Droits de l'Homme (DGDH)	Email : epminko@gmail.com
12	Mr. Georges MPAGA	Réseau des Organisations Libres pour la Bonne Gouvernance (ROLBG)	Email : gmpaga@yahoo.fr
13	Mr. Jean Elvis EBANG ONDO	Association de Lutte Contre les Crimes Rituels (ALCR)	Email : mbeng.felix@gmail.com
14	Mme Nathalie ZEMO EFOUA	Réseau Femme Lève-toi (RFLT)	Email : zemabess@yahoo.fr
15	Mr. Davy POUTY	ADACO	Email : association-ADACO@outlook.com
16	Mme B. MOUGHOLA		

Annexe 5 : Outils de collecte des données

Guide d'entretien – Chef de Projet / RR PNUD / Union Européenne

Nom de la personne rencontrée :

Fonction de la personne rencontrée :

Téléphone : Email :

1. Les interventions du projet répondent-elles réellement aux besoins et attentes des bénéficiaires cibles ?
(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

.....

2. Avez-vous rencontré des difficultés dans l'exécution du projet ?
(A) Oui B. Non

Si oui, lesquelles

.....

.....

Si oui, quelles sont les solutions mises en œuvre ?

.....

.....

3. Trouvez-vous que les aspects transversaux et notamment les aspects genre et droits humains ont été suffisamment pris en compte dans la formulation et d'exécution du projet ?
(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

.....

4. Quels sont les résultats du projet dont vous êtes particulièrement fiers et pourquoi ?

.....

.....

5. Quels sont les résultats du projet dont vous êtes moins fiers et pourquoi ?

.....

.....

6. Y a-t-il eu des obstacles qui ont entraver la réalisation des objectifs du projet ?
(A) Oui B. Non

Si oui, lesquels ?

.....

.....

Si oui, quelles solutions ont été mises en œuvre ?

.....

.....

7. Est-ce que certaines interventions du projet ciblent spécifiquement ou principalement les femmes et les groupes défavorisés ?

(A) Oui B. Non

Si oui, lesquelles ?

.....

8. Trouvez-vous que les interventions du projet ont une incidence sur les femmes et les groupes défavorisés ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

9. Est-ce que les interventions du projet ont contribué au renforcement de la capacité technique des partenaires d'exécution ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

10. Selon vous, la qualité de l'appui fourni par le PNUD est-elle bonne ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

Si non, quelles sont les améliorations à apporter ?

.....

11. Quels ont été les principaux facteurs en faveur ou en défaveur de l'atteinte des résultats du projet ?

.....

12. Le démarrage et la mise en œuvre du projet ont-ils connu des retards ?

(A) Oui B. Non

Si oui, quelles sont les principales causes de ses retards ?

.....

13. Y a-t-il des activités qui devaient être réalisées et qui ne l'ont pas encore été ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

14. Y a-t-il des activités qui n'étaient pas prévues au départ que vous avez réalisées ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

15. Les ressources allouées ont-elles été suffisantes tant pour la gestion et que pour le suivi-évaluation des activités du projet ?

(A) Oui B. Non

Si non, expliquer

.....

16. Le projet n'a-t-il pas connu des retards dans le déblocage des fonds ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

Si oui, quelles sont les solutions qui ont été mises en œuvre ?

.....

17. Quel est le nombre de personnel du projet ?

Nombre total.....

-dont femmes.....

-dont cadres.....

-dont personnel de terrain.....

18. Personnel du projet

N°	Nom & prénoms	Fonctions	Temps plein/temps partiel
1			
2			
3			
...			
...			

19. Les parties prenantes gouvernementales au niveau national ont-elles appuyé les objectifs du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

20. Pensez-vous que les différentes parties prenantes ont conscience qu'il est dans leur intérêt de maintenir durablement les bénéfices du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

21. Est-ce que le projet a mis en place les partenariats nécessaires et appropriés avec des parties prenantes directes et indirectes ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer et donner des exemples concrets (nombre et types de partenariats développés grâce au projet, partenaires impliqués...)

-

 22. Les rapports (rapports d'avancement trimestriels et annuels, rapport financiers...) du projet ont-ils été élaborés et soumis aux parties prenantes dans les délais impartis ?

(A) Oui B. Non

Si non, expliquer ?

.....

23. Le Comité de pilotage du projet a-t-il fonctionné normalement ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer (par exemple, les réunions statutaires tenues, la participation des membres...)

.....

Si non, pourquoi

.....

24. Existe-t-il des risques susceptibles de menacer la durabilité des réalisations du projet ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

.....

25. Quelles sont les leçons apprises de la mise en œuvre du projet ?

.....

26. Quelles recommandations faites-vous pour la suite du projet ?

.....

Merci pour votre collaboration

Guide d'entretien – Partenaires d'exécution – UNOCA/ CARO/ DGDH/CNDH/OSC

Nom du partenaire :
Statut légal du partenaire :
Siège social (Adresse physique) :
Zones d'intervention :
Téléphone : E-mail.....

Nom de la personne rencontrée :
Fonction de la personne rencontrée :
Téléphone : Email :

I-PARTENARIAT AVEC LE PNUD/FEM

- Depuis quelle année votre institution a-t-elle noué un partenariat avec le projet ?.....
- Qui a fait le premier pas ?
 - Mon institution
 - Le projet
- Pour quelles raisons avez-vous noué un partenariat avec le projet ?
 - Pour accroître notre portée
 - Pour servir plus de populations vulnérables
 - Pour servir plus de femmes
 - Autres (à préciser).....
- En quoi consiste le partenariat avec le projet ?

Expliquer.....

.....

.....
- En quoi le partenariat avec le projet répond-il aux besoins de votre institution ?

.....

.....

.....
- Est-ce que le partenariat avec le projet a eu une incidence sur les capacités d'intervention de votre institution ?

(A) Oui B. Non

Expliquer.....

.....

.....
- Trouvez-vous que le partenariat avec le projet a eu un impact quelconque sur ce dernier ?

(A) Oui B. Non

Expliquer.....

8. Trouvez-vous que le partenariat avec le projet a eu un impact quelconque sur les populations bénéficiaires ?
 (A) Oui B. Non

Expliquer.....

9. Trouvez-vous que le partenariat avec le projet comporte des avantages ?
 (A) Oui (B) Non

Expliquer.....

10. Trouvez-vous que le partenariat avec le projet comporte des inconvénients ?
 (A) Oui (B) Non

Expliquer.....

11. Trouvez-vous que des améliorations devraient être apportées au partenariat avec le projet ?
 (A) Oui (B) Non

Expliquer.....

12. Plus généralement, quelles sont vos propositions/recommandations par rapport au partenariat avec le projet ?

.....

II-LES INTERVENTIONS DU PROJET

13. Trouvez-vous que les interventions du projet cadrent bien avec les priorités du Gabon ?
 (A) Oui B. Non

Expliquer ?.....

14. Est-ce que les interventions du projet répond parfaitement aux besoins et les attentes des bénéficiaires ?
 (A) Oui B. Non

Expliquer.....

15. Est-ce que les interventions du projet ont une incidence quelconque sur les bénéficiaires ?
 (A) Oui B. Non

Expliquer.....

16. Est-ce que les interventions du projet ont une incidence sur les femmes et les groupes défavorisés ?
 (A) Oui B. Non

Expliquer.....

17. Trouvez-vous que des améliorations et adaptations/ajustements auraient dû être apportées aux interventions du projet ?
 (A) Oui (B) Non

Expliquer.....

18. Quelles sont vos propositions/recommandations pour la suite du projet ?

.....

Merci pour votre collaboration
--