**TERMES DE REFERENCE**

**Evaluation Stratégique des Programme Bonne Gouvernance et Lutte contre la Pauvreté**

1. **Contexte et Description du Programme**

Les interventions du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en République Démocratique du Congo (RDC) s’inscrivent dansla réforme des Nations Unies, le plan stratégique du PNUD 2008-2013 et la stratégie de la région Afrique du PNUD pour favoriser le développement des capacités locales en vue de stimuler une croissance Pro-pauvres et l’obligation de rendre compte (CD-PGA).

En République Démocratique du Congo, la vision du PNUD est d’accompagner le gouvernement et les autres parties prenantes, tout en restant un partenaire au développement viable et fiable qui œuvre pour la promotion, la restauration, le maintien et la consolidation de la paix et de la sécurité à travers le renforcement de la bonne gouvernance et la réduction de la pauvreté.

***Renforcement de la bonne gouvernance*** : En République Démocratique du Congo (RDC), le déficit

de gouvernance démocratique, accentué par une crise de légitimité, a entraîné, depuis 1960 la quasi permanence de situations d’insécurité perceptibles à travers les rebellions de 1994, l’émergence de la dictature (1965-1997), et les cycles de belligérances (1996, 1998-2002). Dans un tel climat, la fonctionnalité de l’administration et des institutions publiques ont été paralysés, et l’offre des services publics rendue inexistante sinon de qualité très peu attrayante. Ainsi, les pratiques de corruption se sont se renforcées et le climat d’insécurité généralisé a accentué la fragilité de l’Etat.

La tenue des négociations et la mise en place d’un ordre politique consensuel de transition ont généré des attentes en termes d’accompagnement du processus de formalisation de la gouvernance démocratique, de mise en place d’un ordre juridique plus soucieux du respect des droits humains en se basant sur une administration réformée et capable d’offrir de manière efficace des services publics de qualité à la population.

Pour faire face à ces défis, le Gouvernement et les partenaires au développement ont mené des concertations qui ont abouti à l’adoption en 2006 du Document de Stratégie de Croissance et de Réduction de la Pauvreté I (DSCRP I) et du contrat de Gouvernance qui ont identifié cinq (5) priorités dans le domaine de la gouvernance. (i) renforcement du cadre démocratique, accès et la participation citoyenne au système politique ; (ii) administration et institutions publiques performantes ; (iii) consolidation de la paix et stabilité, sécurité des personnes et des biens ; (iv) transparence et reddition des comptes dans la gestion des choses publiques ; (v) accessibilité et qualité des services.

Afin de contribuer à la recherche des solutions, en appui au Gouvernement de la RDC, que le PNUD a conçu et exécuté de 2008 à 2012, un programme quinquennal d’appui à la Gouvernance démocratique alignée sur les priorités du DSCRP I. ce programme s’intègre dans le Plan Cadre d’Assistance des Nations Unies (UNDAF) et du Cadre d’Assistance des partenaires techniques et financiers (CAF). Son objectif est d’appuyer la mise en place d’un système de gouvernance démocratique favorisant le développement humain durable. Le programme a visé l’atteinte des effets suivants : (i) Le cadre démocratique consolidé et l’accès et la participation citoyenne au système politique accrue ; (ii) la performance de l’administration et des institutions publiques améliorée et la transparence de la gestion publique et de la reddition des comptes augmentée ; (iii) la violence armée sensiblement réduite, la protection des personnes et des biens assurée et les actions de réforme du système judiciaire et pénitentiaire amorcées ; (iv) la transparence et la reddition des comptes dans la planification et gestion du développement assurées.

Après deux ans de mise en œuvre, suite à une évaluation à mi-parcours réalisée en 2010 le programme a revu et recentré tant ses objectifs que ses domaines d’interventions de la manière suivante :

1. Le cadre démocratique consolidé et l’accès et la participation citoyenne au système politique accrus ;
2. Les bases juridiques, règlementaires et éthiques d'une administration transparente sont mises en place, les structures/emplois/effectifs des ministères clés et administrations locales sont rationnalisés;
3. La décentralisation est effective, la gouvernance locale améliorée et l’accessibilité et la qualité des services publiques locaux augmentées;
4. La planification du développement, la gestion des ressources publiques et l'environnement des affaires sont améliorés ;
5. La violence armée sensiblement réduite, la protection des personnes et des biens assurée et les actions de réforme du système judiciaire et pénitentiaire amorcées.

***Structuration du programme Gouvernance :*** Le programme est composé de cinq composantes, chacune structurée en volets pour contribuer à la réalisation de chaque effet. Il s’agit :

1. **Gouvernance politique** : subdivisée en trois volets ; (i) appui au Parlement (Assemblée nationale et Sénat), aux Assemblées provinciales et partis politiques ; (ii) appui aux médias et à la société civile et, (iii) appui au cycle électoral et aux élections locales ;
2. **Gouvernance administrative** : composée aussi de trois volets à savoir : (i) appui à la réforme de l’administration publique ; (ii) appui à la coordination interministérielle ; (iii) appui à la promotion des valeurs éthiques et la lutte contre la corruption ;
3. **Gouvernance économique**: avec trois volets également : (i) appui à la planification du développement ; (ii) appui à la gestion et la coordination des aides extérieures ; (iii) appui au système statistique national ; auquel s’est ajouté, (iv) l’appui à l’amélioration du climat des affaires ;
4. **Gouvernance locale et décentralisation** structurée en deux volets : (i) appui à la décentralisation et à la coordination ; (ii) appui au développement provincial et local auquel a été ajoutée la dimension de la réforme des finances publiques provinciales et locales ;
5. **La gouvernance judiciaire et sécuritaire** configurée en deux volets : (i) l’appui à la réforme de la justice et ; (ii) l’appui à la réforme du secteur de sécurité.

Le programme signé en février 2008 entre le PNUD et le gouvernement de la République démocratique du Congo prévoyait un budget de USD 388 499 800, financé par plusieurs partenaires au développement que sont: la Grande Bretagne, le Canada, la Belgique, l’Autruche, la France, la Suède, l’Espagne, l’Italie, la Corée du Sud, la Suisse, l’Union Européenne, l’Allemagne, UNCDF, le Japon et les Pays Bas.

***Réduction de la pauvreté* :**en dépit des énormes potentialités minières, agricoles, sylvicoles et

pastorales du pays, le niveau de la pauvreté s’est considérablement dégradé au cours des dernières décennies comme l’atteste le 187ème rang de l’IDH occupé par la RDC en 2011[[1]](#footnote-1). Le taux de pauvreté est par ailleurs plus grave en milieu rural (75,8 en 2005 et 82,4%en 2007) qu’en milieu urbain (61,8% en 2005 et 54,9 en 2007).

***Structuration du programme Pauvreté* :**

En appui aux efforts du Gouvernement, le PNUD a formulé et mis en œuvre, un programme de coopération pour la période 2008 - 2012. Ce programme, qui constitue la contribution du PNUD à la mise en œuvre du DSCRP, se structure en deux principaux piliers : un programme d’appui à la Gouvernance et un autre de lutte contre la pauvreté. Ce dernier intervient au niveau central, par un appui stratégique à l’élaboration des politiques et aux deux niveaux opérationnels, provincial et local, par une action directe auprès des populations les plus pauvres dans des zones en situation précaire.

Le Programme s’articule autour des cinq composantes suivantes:

1. « **Relèvement communautaire** » : visant la réduction de la vulnérabilité des populations à travers la relance des économies locales, le renforcement des capacités communautaires et la consolidation de la paix par le renforcement des pratiques de dialogue et de résolution pacifique des conflits ;

1. « **Promotion de la micro finance** » : axée sur l’accès des populations pauvres aux mécanismes financiers via la promotion et la mise en place d’un cadre légal, réglementaire et institutionnel viable, le renforcement des Institutions de Micro Finances et le développement de mécanismes de micro-finance accessibles aux populations rurales ;
2. « **Environnement et Changements climatiques** » : l’amélioration de la gestion des ressources naturelles et l’intégration des questions de changements climatiques dans les politiques et stratégies nationales, notamment la préparation des stratégies liées à la REDD ;
3. « **Lutte contre les grandes maladies** » (VIH/Sida, Paludisme, Tuberculose) : visant le renforcement de la coordination des interventions en vue d’une réponse au VIH structurée et harmonisée ;
4. « **Promotion des OMD et suivi du DSCRP** » : essentiellement axée sur le renforcement des capacités en matière de formulation de politiques intégrant les OMD aux niveaux national, sectoriels/thématiques et provincial ainsi que la programmation budgétaire au niveau des secteurs, et des provinces en tenant compte des OMD.

Les interventions du programme de lutte contre la pauvreté se sont concentrées, au niveau provincial et local, dans la partie Est du pays (Provinces du Nord-Kivu, Sud-Kivu, Maniema, District de l’Ituri en province Orientale et District du Tanganyika dans la province du Katanga), avec tout de même des appuis légers dans les provinces du Bas-Congo, du Bandundu, de l’Equateur, du Katanga et de l’Orientale (autres districts que l’Ituri, et ville de Kisangani)..

1. **Nouvelles orientations programmatique (Gouvernance et Pauvreté) pour le cycle 2013 – 2017**

Bien que la situation sécuritaire reste extrêmement volatile dans l’Est du Pays, notamment au Nord- et Sud-Kivu, il importe de souligner un certain nombre d’avancées. La stabilisation du cadre macro-économique (taux de croissance moyen de 7 %, inflation moyenne sous la barre des 10 % et tendance vers une reprise des économies locales dans les zones stabilisées). Le taux de couverture bancaire est passé de 0,7 % en 2008 à 2 % en 2011. C’est dans ces conditions que le Gouvernement a élaboré un Document de Stratégie pour la Croissance et Réduction de la Pauvreté (DSCRP) 2 qui couvre la période 2011 – 2017 et reflète les priorités nationales définies de façon consensuelle.

Le nouveau programme pays (CPD 2013-2017) du PNUD, basé sur ces priorités et aligné sur le nouveau cadre d’assistance au développement des Nations Unies en RDC (UNDAF) 2013-2017, s’articule autour des trois axes suivants :

1. **La consolidation de la paix et le renforcement de la Démocratie** : avec principalement les appuis aux institutions de renforcement de la démocratie, les réformes dans les secteurs de la justice et de la sécurité, et le renforcement/consolidation de la gouvernance, la participation citoyenne notamment des femmes et des jeunes, ainsi que le renforcement des mécanismes de gestion de conflits et de dialogue inter- et intracommunautaire.
2. **La planification du développement et la croissance Inclusive**: avec l’identification d’options politiques et institutionnelles favorables à l’accélération de l’atteinte des OMD, sur la base de données fiables, dans ses efforts d’alignement de l’assistance au développement avec les besoins et priorités nationaux, la relance de la croissance basée sur la promotion de l’emploi, l’amélioration du climat d’affaires et soutenue par un large partenariat incluant notamment le secteur privé.
3. **Le changement climatique et la gestion des ressources naturelles:** L’appui du PNUD se concentrera sur l’investissement dans une économie verte et le renforcement des capacités de gestion des ressources naturelles au profit des populations et groupes vulnérables.
4. **Justification de l’évaluation**

Au terme de ses programmes Bonne Gouvernance et Lutte contre la Pauvreté, le PNUD à décider d’organiser une mission d’évaluation couvrant le cycle 2008 - 2012. La présente évaluation, qui fait suite à plusieurs évaluations de projets et diagnostics détaillés, a un caractère stratégique en ce sens qu’elle (i) visera, à dégager les bonnes pratiques à capitaliser sur les outils et approches méthodologiques ainsi que les produits/résultats du programme et (ii) proposera, sur cette base, des éléments concrets (priorités, démarches, contenu, stratégies de mise en œuvre) pour la formulation des programmes futurs sans déboucher sur leur formulation. Le présent exercice se justifie non seulement par la nécessité d’évaluer les résultats obtenus au cours de la mise en œuvre de son cycle de programme 2008 -2012 mais aussi d’aider à la préparation du nouveau cycle programmatique 2013-2017. Il devra contribuer à la mise en œuvre du Plan d’Actions du Programme Pays (CPAP) actuellement en cours de formulation.

1. **Objet**

Sur la base des enseignements tirés, l’évaluation stratégique des programmes bonne gouvernance et lutte contre la pauvreté fournira au PNUD et au gouvernement, les informations nécessaires à la formulation de programmes opérationnels pour le prochain cycle programmatique en lien avec les priorités du CPD 2013 – 2017 et du CPAP actuellement en formulation.

1. **Portée de l’évaluation et ses principaux objectifs**

L’objectif principal de cette évaluation est de permettre au management du PNUD, aux gestionnaires de programmes et projets de disposer de recommandations stratégiques et pratiques issues des leçons apprises ainsi que des expériences, utiles à partager avec toutes les parties prenantes incluant les bailleurs et les bénéficiaires cibles tels que le gouvernement, la société civile, les institutions nationales et autres acteurs. Les résultats de l’évaluation doivent fournir des orientations pour la préparation de nouveaux programmes du PNUD. La couverture géographique est à l'échelle nationale.

La présente évaluation couvrira l’ensemble des composantes des Programmes Gouvernance et Lutte contre la Pauvreté à savoir :

**Pour la Pauvreté** : (i) Le Relèvement communautaire, (ii) la Microfinance, (iii), l’Environnement et le changement climatique, (iv) VIH/sida et autres pandémies ainsi que (V) OMD et suivi du DSCRP.

**Pour la Gouvernance** : (i) Gouvernance politique, (ii) Gouvernance administrative, (iii) Gouvernance Economique, (iv) Gouvernance locale et décentralisation (v) Gouvernance Judiciaire et Sécuritaire.

Il s’agira de dégager les orientations concrètes en termes de perspectives d’avenir, sur la base des résultats et bonnes pratiques des différentes composantes. L’évaluation stratégique permettra globalement de :

1. **Renseigner sur les résultats et les bonnes pratiques et tirer les leçons du programme 2008 - 2012 :** Un bref bilan du programme quant aux objectifs fixés devra être fait. Dans cette perspective, l’analyse critique des différents instruments (outils, approches et stratégies) utilisés devra permettre d’identifier ceux qui ont été réellement utiles et efficaces et ceux qui n’ont pas bien fonctionné. Cette analyse portera tant sur la nature des instruments en eux-mêmes, que sur les conditions contextuelles favorables ou non à leur utilisation, tout en prenant également en compte les hypothèses de départ ;
2. **Recommander de nouvelles orientations pour la formulation de nouveaux programmes et ses différentes composantes :** Sur la base des résultats du point (i) ci-dessus et en tenant compte des domaines d’interventions retenus par l’UNDAF, le CPD et ainsi que des priorités du gouvernement, il s’agira d’aider à définir de manière réaliste la nature et le contenu que prendra la suite des programmes (Gouvernance et Pauvreté) en cours de clôture ;
3. **Proposer les modalités de mise en œuvre pour le cycle 2013 – 2017 :** A la lumière des nouvelles orientations, l’évaluation définira la structure et les modalités de mise en œuvre dans un contexte de décentralisation.
4. **Questions de l'évaluation**

L’évaluation devra répondre aux questions fondamentales suivantes réparties en cinq catégories ou analyses pour les deux programmes. Les cinq critères d'évaluation as savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité et l'impact – seront donc appliqués.

1. **S’assurer de la pertinence des résultats**

**Pour les programmes Gouvernance et Pauvreté:**

* Le programme 2008 – 2012 a-t-il permis de répondre à des besoins faisant partie des priorités nationales ? Etaient- ils suffisamment spécifiques pour répondre aux problèmes constatés?
* Certains de ces produits sont-ils encore pertinents pour le prochain cycle du programme 2013-2017 du PNUD?
* Sur la base des priorités du CPD 2013 – 2017 et tenant compte des défis actuels, quel type de programme(s) devrai(en)t être mis en œuvre pendant le prochain cycle, en complémentarité d’un programme adressant les questions de gouvernance et de démocratie? Et quelles en seraient les composantes ?
* Quels sont les domaines d’interventions, dans le cadre de ce(s) programme(s) proposé(s), où le PNUD pourrait démontrer une valeur ajoutée au cours du cycle programmatique 2013 - 2017 ?

1. **S’assurer de l’efficacité des résultats :**

**Pour la Gouvernance :**

* Dans quelle mesure les produits du programme ont- ils été réalisés ? Comment ont-ils contribué aux effets correspondants du programme ? Quels facteurs ont favorisé ou atténué voire empêché leur réalisation ?
* Le programme a-t-il favorisé la participation des femmes au processus politique et à la planification du développement ?

Plus spécifiquement :

* Les capacités législatives et de contrôle de l’exécutif par le parlement (Sénat et Assemblée Nationale) et les Assemblées provinciales se sont-elles améliorées ? Dans quelle mesure la redevabilité des élus aux citoyens a été assurée?
* Le soutien apporté aux partis politiques a-t-il permis d’augmenter la démocratie interne, de favoriser l’émergence politique des femmes et la transparence dans la gestion financière et administrative interne?
* Les acquis de la Commission Electorale Indépendante ont-ils été pérennisés et les compétences techniques, humaines et opérationnelles à court et long terme de la nouvelle CENI sont-elles renforcées pour permettre l’organisation d’élections crédibles, démocratiques et transparentes ? la participation des femmes au processus électoral a-t-elle été active en tant que candidate et électrice ?
* La société civile est-elle mieux structurée et spécialisée ? Défend-t-elle l’expression des intérêts citoyens aux délibérations politiques publiques?
* Les média ont-elles acquis des capacités pour promouvoir la démocratie et la participation des citoyens au processus politique, la transparence dans la gestion publique et l’accès à l’information ?
* Dans quelle mesure l’administration publique a été reformée et rendue performante au niveau central et provincial ? En particulier son cadre juridique a-t-il été modernisé et ses services rationnalisés ? le système de gestion des ressources humaines a-t-il été modernisé ?
* Les services de la primature usent t-ils de moyens modernes de communication au niveau interne et institutionnel d’une part et avec les structures de l’administration publique d’autre part ? Cette modernisation a-t-elle amélioré l’efficacité de la communication gouvernementale?
* Les valeurs éthiques sont-ils vulgarisées et observées dans l’administration publique ?
* La Cour des Comptes a-t-elle acquis les compétences lui permettant d’exercer son mandat de contrôle ?
* Les conditions juridiques et financières de mise en œuvre du processus de la décentralisation ont-elles été créées ?
* Les instruments de la planification participative et de gestion des Entités Territoriales Décentralisées (ETD) ont t-ils été développés, vulgarisés et appropriés par les bénéficiaires ?
* Le pilotage du processus de la décentralisation a-t-il été efficace et les partenaires techniques et financiers mobilisés pour la mise en œuvre de la décentralisation et du développement local ?
* La participation des citoyens à la gestion des affaires locales s’est-elle accrue ?
* Des mécanismes de budgétisation et de programmation des ressources ont-ils été mis en place et opérationnels ? les procédures et outils de gestion des finances publiques des provinces et ETD ont-ils été modernisés et adaptés aux normes nationales de gestion des finances publiques ?
* Des partenariats techniques avec d’autres acteurs et des synergies et complémentarités entre composantes et programmes du Bureau ont-ils été établis et ont-ils favorisé la réalisation des produits et l’atteinte des effets ?
* Les risques identifiés et les hypothèses émises au début du programme se sont-ils vérifiés ? Des réponses idoines ont-elles été apportées pour en minimiser l’impact ? L’évolution du contexte politique et sécuritaire en RDC a-t-il favorisé/défavorisé la promotion de la gouvernance démocratique? Quels sont les risques nouveaux pour le nouveau programme ?

**Pour la pauvreté :**

* Le programme a-t-il contribué à l’amélioration des conditions de vie des populations pauvres et vulnérables dans ses zones d’interventions ?
* Dans quelle mesure les résultats du programme ont-ils été atteints dans ses différents domaines d’interventions? Et quels en sont les facteurs favorables ou les contraintes qui ont influé?
* Dans quelles mesures, le programme dans sa composante « relèvement communautaire » a-t-il contribué à la consolidation de la paix et à la prévention des conflits dans les zones d’intervention ? Les différents instruments mis en œuvre dans cette composante sont-ils pertinents, adaptés au contexte et disposent-ils d’un potentiel suffisant de durabilité et de réplicabilité ? (ex : centres communautaires polyvalents, centres d’information pour la paix, centres d’apprentissage professionnel, MUSO/VSLA, etc.)
* Le volet micro finance du programme a-t-elles effectivement contribué à l’inclusion financière et a-t-il permis d’atteindre les groupes pauvres?
* L'appui apporté par le PNUD a-t-il contribué à l'intégration des préoccupations environnementales dans les politiques, programmes et projets du gouvernement, du PNUD et dans les actions de la société civile ? Des améliorations sont-elles possibles?
* Dans quelle mesure les résultats de la composante VIH/sida ont-elles contribué à l’amélioration de la gouvernance et de la coordination de la réponse au VIH/sida ?
* Les capacités nationales pour la formulation des politiques en faveur de l’atteinte des OMD ont-elles été renforcées ?
* Dans quelle mesure les appuis à la formulation des plans stratégiques (DSCRP 2 national, provinciaux et sectoriels) ont-ils contribué à la mise en œuvre des programmes en faveur des populations pauvres et vulnérables ?
* L’approche genre a-t-elle été intégrée dans le programme de manière satisfaisante ?
* La complémentarité des composantes du programme a-t-elle été effective et a-t-elle contribué à l’atteinte des objectifs?

1. **Efficience des résultats :**

**Pour la gouvernance :**

* La stratégie utilisée pour réaliser chaque produit était-elle la mieux appropriée ?
* Les ressources mobilisées ont-elles été à la hauteur des attentes pour la réalisation des produits et l’atteinte des effets prévus? Ont-elles été consacrées de manière rationnelle entre les activités programmatiques et l’administration du programme ?
* Quels sont les coûts des produits délivrés (Value for money) et quels enseignements peut-on en tirer ? quel est le rapport coût efficacité de la conception et mise en œuvre du programme ?
* Y avait – il adéquation entre les objectifs et les moyens (humains, financiers et matériels) mis à la disposition du programme ?
* Les arrangements de gestion étaient-ils appropriés ? quelles leçons peut-on tirer du fonctionnement et de la mise en œuvre de ces arrangements ?
* Quelle arrangement de gestion et d’engrange serait appropriés pour le nouveau programme gouvernance au vue des leçons apprises du cycle passé ?
* Quelles stratégies de partenariat et collaboration avec les autres agences et entités du système des Nations Unies seraient les plus pertinentes pour la mise en œuvre du programme ?
* Quelles stratégies de partenariat avec les organisations de la société civile et les média le programme pourrait-il développer ou consolider ?

**Pour la pauvreté :**

* La structuration du programme et son montage institutionnel ont-ils contribué ou freiné l’atteinte des résultats escomptés d’une part, et d’autre part, comment ces éléments ont-ils été influencés par le contexte politique, économique, social et sécuritaire?
* La stratégie de mobilisation des ressources a-t-elle été adéquate  et les ressources mobilisées ont-elles été à la hauteur des besoins?
* Les stratégies de partenariat et la collaboration avec les agences partenaires dans le cadre de projets conjoints a-t-elle été pertinente et efficace ?
* La stratégie de mise en œuvre et le choix des partenaires a-t-elle été porteuse ?
* Quelle structuration et quel cadre institutionnel sont susceptibles de soutenir efficacement la mise en œuvre du(es) programme(s) proposé(s) et quels en sont les avantages et limites?
* Quelles stratégies de partenariat et collaboration avec les autres agences et entités du système des Nations Unies seraient les plus pertinentes pour la mise en œuvre du programme ?
* Quelles stratégie de partenariat avec les organisations de la société civile (OSC) le programme pourrait-il développer/consolider ?

1. **Durabilité des résultats :**

**Pour les deux programmes :**

* Les autorités politiques, administratives et la société civile ont-elles acquis les capacités nécessaires pour initier et piloter des projets de gouvernance et pauvreté, et mobiliser les ressources externes et internes nécessaires ?
* Comment la durabilité des produits délivrés a-t-elle été garantie ? Est-ce suffisant ?
* Quels sont les changements institutionnels positifs clés et irréversibles obtenus avec l’appui des programmes gouvernance et pauvreté ? Quelles sont les raisons de la fragilité de certains changements institutionnels ? il y a-t-il eu des évolutions d’orientations politiques des institutions appuyées ayant influé l’atteinte des résultats attendus ?

1. **Les axes stratégiques pour la période 2013 - 2017**

* Quels sont les secteurs porteurs dans lesquels il conviendrait de se concentrer pour la période 2013 - 2017?
* Quelles leçons peuvent être tirées de la mise en œuvre du programme gouvernance du programme lutte contre la pauvreté pour la mise en place de futurs programmes en République démocratique du Congo ?
* Quels éléments de garantie de la durabilité et pérennisation des actions faudra-t-il intégrer aux nouveaux programmes ?

1. **Méthodologie**

Une méthodologie détaillée sera fournie par les consultants. Toutefois, elle devra prendre en compte les récentes évaluations commanditées par le PNUD et ses partenaires et réalisées par des évaluateurs indépendants dans les différents secteurs des programmes gouvernance et pauvreté. Elle inclura :

* La revue documentaire des données disponibles dans l'Atlas, l’ERBM et les autres sources internes et externes ;
* Les Interviews semi-structurées et les focus groups avec les parties prenantes et les bénéficiaires ;
* Les interviews avec les principaux informateurs;
* Les visites de terrain (au moins deux bureaux de terrain représentatifs) ;
* La compilation, le traitement et l’analyse de données.

Certaines méthodologies de collecte de données doivent être participatives en vue de maximiser l’implication des bénéficiaires et des parties prenantes. La triangulation des données et des méthodologies doit être effectuée pour contrôler les validités internes et externes.

Une méthodologie plus détaillée ainsi qu’un plan de travail spécifique, y compris une matrice de conception par question principale d’évaluation, seront présentés par l'équipe d'évaluation.

1. **Principaux Produits attendus de l’équipe d’évaluation**

Les produits spécifiques attendus de l’équipe d’évaluation sont :

1. La conceptualisation méthodologique  pour l’évaluation : c’est un document décrivant l'approche de l’équipe ainsi que la méthodologie spécifique d’approche à l’évaluation comprenant le cadre analytique qui sera utilisé pour collecter des données comparatives significatives. Ce document devra aussi indiquer la façon de mesurer le suivi des progrès de la mission d’évaluation notamment à travers le briefing avec le senior management et les autres parties impliquées. Des questionnaires semi-structurés pour les interviews et focus groups devraient être inclus comme annexe de ce document, ainsi qu’une matrice de conception d’évaluation, **(Produits N° 1)**;
2. La version finale du plan d’évaluation en français et en anglais intégrant les feedbacks et suggestions des commissaires, l’évaluation des co-managers et du Groupe consultatif (**produit N° 2)**;
3. Le draft du rapport d'évaluation ne comptant pas plus de 30.000 mots en français et en anglais (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) et élaboré selon le format fourni en Annexe 1. Ceci inclus une section spécifique sur les axes stratégiques d’orientation pour la période 2013-2017. **(produit N° 3)**;
4. Un second draft du rapport d’évaluation élaboré sur la base de recommandations et commentaires faits au périmer draft **(Produit N°4);**
5. Une Présentation PowerPoint en français résumant les principaux constats et recommandations basés sur le rapport pour la réunion avec le senior management du PNUD et le gouvernement **(produit N° 5);**
6. La présentation des principales conclusions et recommandations à la réunion à Kinshasa avec le senior management du PNUD, le gouvernement et les partenaires **(Produit N°6);**
7. Le rapport final d’évaluation comptant aumaximum 30.000 mots en français et en anglais (à l'exception du résumé exécutif et des annexes) et élaboré selon le format fourni en Annexe 1 **(Produit N° 7).** Le Team Leader est responsable de la traduction du document final en anglais et en français.
8. **Composition de l’équipe d'évaluation et compétences requises**

L’équipe d'évaluation sera composée de six (6) évaluateurs internationaux et sept (6) évaluateurs nationaux.

L'équipe devra être coordonnée par un Team leader international senior. Son rôle principal sera de superviser l'équipe, d’assurer la qualité des résultats de l’évaluation afin de délivrer dans le temps imparti tous les produits attendus.

Trois experts internationaux (dont un sur les questions de value for money) devront avoir une solide expertise en gouvernance, tandis que les deux autres devront avoir une connaissance substantive sur les questions de pauvreté et le relèvement économique en plus d’une expertise en évaluation. Les experts internationaux seront appuyés par les six évaluateurs nationaux.

**Diagramme 1: composition de l’équipe d’évaluation**

**Chef d’équipe**

1 Consultant international senior

**Gouvernance**

* 3 Consultants internationaux
* 3 Consultants nationaux

**Pauvreté**

* 2 Consultants Internationaux
* 3 Consultants Nationaux

En plus de l’expertise en évaluation, les domaines thématiques suivants sont requis:

* La Bonne Gouvernance, la reforme du secteur de la sécurité, l’accès à la justice, les Organisations de la Société Civile (OSC), médias, Parlement et partis politiques ;
* La reforme de l’administration publique, la communication gouvernementale, la transparence et la lutte contre la corruption ;
* La décentralisation et le développement local ;
* La planification, programmation et budgétisation et le suivi des politiques économiques ;
* La redynamisation des économies locales et le relèvement communautaire;
* L’atteinte des OMD ;
* La gestion des ressources naturelles et environnementales;
* la formulation des politiques et réponses aux VIH/SIDA; et
* La prise en compte du genre.

Le détail sur les exigences de qualification des consultants internationaux est indiqué dans l’annexe 2.

Les 6 consultants nationaux qui travailleront avec les consultants internationaux seront recrutés séparément par le Bureau Pays du PNUD. La sélection de consultants nationaux devra permettre de compléter l'expertise et les capacités des consultants internationaux.

1. **Éthique d'évaluation**

Cette évaluation sera conduite en conformité avec les principes énoncés dans [le Guide pour l’éthique de l’évaluation du Groupe des Nations Unies pour l’évaluation](http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines)[[2]](#footnote-2) et [le code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies](http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct)[[3]](#footnote-3).

1. **Arrangements de gestion**

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

a) **Commissaire de l'évaluation**: le Senior Management du bureau pays du PNUD et le Ministère de la Coopération Internationale pour: 1) fournir des conseils aux Evaluateurs; 2) répondre à l'évaluation en préparant une réponse du Management et en utilisant les constats de manière appropriée; 3) allouer les fonds et les ressources humaines nécessaires; 4) être responsable et rendre compte de la qualité du processus et des produits de l’évaluation; 5) recommander l'acceptation du rapport final du Groupe de référence

b) **Équipe d'évaluation**: Les consultants internationaux et nationaux pour effectuer l'évaluation réelle et pour soumettre l’approche méthodologique, le projet de rapport, la présentation Power Point et le rapport final conformément aux termes de référence.

c) **Co-gestionnaires de l'évaluation**: les spécialistes en S&E de l’Unité du S&E, Unité Pauvreté, Unité Gouvernance, Unité Pool Fund et Fond Mondial pour: 1) gérer les arrangements contractuels, le budget et le personnel impliqué dans l'évaluation ; 2) fournir un appui en coordination au groupe de référence, au commissaire de l’évaluation et à l'équipe d'évaluation; 3) fournir à l'équipe d'évaluation l'assistance administrative et les informations et données requises; 4) Analyser le document d’approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s’assurer que la version finale répond aux standards de qualité.

d) **Groupe de référence** : les représentants des parties prenantes (partenaires nationaux, partenaires de mise en œuvre, donateurs, bénéficiaires locaux) pour appuyer la collecte des données requises, surveiller le progrès de l'évaluation et passer en revue le draft du rapport d'évaluation pour la garantie de la qualité. Un atelier sera organisé avec le groupe de référence pour passer en revue le draft du rapport.

e) **Groupe Consultatif** : ce sont quelques membres représentants le bureau régional du PNUD à Johannesburg ou Dakar et à New York et le BCPR ainsi qu’un conseiller senior externe qui se réunissent, selon les besoins, afin d’examiner tous documents et fournir des conseils sur la qualité de l'évaluation ainsi que fournir des propositions pour l'amélioration du travail dans son ensemble.

**Diagramme 2: Arrangements de gestion**

**Commissaire** – UNDP RDC Senior Management du Bureau Pays et Ministère de la Coopération Internationale

**Evaluation Co-managers** – M&E Spécialistes des unités de S&E, Pauvreté, Gouvernance, Fonds Mondial et Pooled Fund

**Groupe de référence** – Représentants des bénéficiaires, Ministère de la coopération et autres Ministères et institutions bénéficiaires des appuis, Agences du SNU, Banque Mondiale, MONUSCO, OSC

**Groupe Consultatif** – RBA, BCPR, un conseiller senior externe (éventuellement)

**Equipe d’évaluation** –

6 internationaux et 6 nationaux

1. **Rôle du PNUD**

En tant que commissionnaire de cette évaluation, le rôle principal du PNUD est de fournir un support stratégique, financier et administratif. Le PNUD doit aussi mener l’ensemble de la coordination afin de gérer tout le processus d’évaluation avec l’équipe d’évaluation. Le PNUD devra aussi s’assurer de la dissémination et de l’utilisation des conclusions et des recommandations de l’évaluation afin de renforcer l’apprentissage avec les parties prenantes et l’amélioration du Programme du Pays.

1. **Calendrier pour l'évaluation**

|  |  |
| --- | --- |
| Etapes | Période |
| Publication des postes et soumission des offres | 1er au 14 octobre 2012 |
| Revue technique, revue financière, sélection, finalisation du contrat | 15 au 21 octobre 2012 |
| Revue des documents clés, Préparation du plan d’évaluation et consultation avec l’équipe de Kinshasa | 22 au 31octobre 2012 |
| Mission sur terrain | 1er au 23 novembre 2012 |
| Soumission 1er draft | 26 novembre 2012 |
| Commentaires du 1er draft rapport | 26 - 30 novembre 2012 |
| Séance de validation interne | 03 décembre 2012 |
| Atelier de présentation (avec le Gouvernement) | 07 décembre 2012 |
| Soumission rapport final | 16 décembre 2012 |

1. **Coût estimatif**

Le montant doit être dans les normes et budgets du PNUD pour une telle évaluation.

**13. Annexes**

**Annexe 1: Modèle de rapport d’évaluation**

1. Titre et pages de démarrage
   * Nom de l’intervention d’évaluation
   * Calendrier de l’évaluation et date du rapport
   * Pays de l’intervention d’évaluation
   * Noms et organisations des évaluateurs
   * Nom de l’organisation initiant l’évaluation
   * Remerciements
2. Table des matières
   * Inclure les encadrés, schémas, tableaux et annexes avec les références des pages.
3. Liste des acronymes et abréviations
4. Document de synthèse (une section indépendante de 3-4 pages y compris les principales conclusions et recommandations)
5. Introduction
6. Description de I’ intervention
7. Etendue de l’évaluation et objectifs
8. Approche et méthodes d’évaluation
9. Analyse des données
10. Déductions et conclusions
    * Résultats et conclusions globaux (y compris des réponses aux questions principales d’évaluation)
    * Résultats et conclusions par programme et Composantes
      + Programme Gouvernance (sous-section spécifique y compris sur le genre)
      + Programme Lutte contre la Pauvreté (sous-section spécifique y compris sur le genre)
    * Conclusions globales
11. Recommandations
    * Recommandations globales (y compris les recommandations produites de répondre aux questions principales d’évaluation)
    * Recommandations par programme et Composantes
      + Programme Gouvernance (sous-section spécifique y compris sur le genre)
      + Programme Lutte contre la Pauvreté (sous-section spécifique y compris sur le genre)
12. Les axes stratégiques d’orientation pour la période 2013-2017
13. Enseignement tirés
    * sous-section spécifique y compris sur le genre
14. Annexes du rapport
    * TDR pour l’évaluation
    * Matrice de conception d’évaluation
    * Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
    * Liste des documents d’aide révises
    * Cadre des résultats des Programmes Gouvernance et Pauvreté
    * Tableaux de résumé des déductions

**Annexe 2 : Qualifications des consultants internationaux**

**Qualifications du consultant international senior (Team Leader d’Equipe)**

* Au moins 15 ans d'expérience dans le domaine de la gestion et de la conduite des évaluations.
* Une vaste expérience dans l’utilisation de méthodologies innovatrices et l’évaluation des résultats (Effets et Impacts) en l’absence d’évidences empiriques rigoureuses pour démontrer les liens de causalité.
* Démontrer de bonnes qualités en réflexion stratégique de haut niveau et des compétences en politiques de développement.
* très grande expérience en gestion de projets et de programmes dans un contexte de développement, notamment la bonne gouvernance et la lutte contre la pauvreté et travaillant en faveur du développement économique, de l'assistance humanitaire, et/ou de la prévention des crises et relèvement ;
* Connaissance approfondie des méthodes et procédures de supervision et d’évaluation de projets et programmes ;
* Connaissance pratique de la gestion axée sur les résultats et des domaines transversaux comme le développement de capacités et l’approche genre ;
* Capacité d’analyse organisationnelle avérée;
* Compétences en gestion d’équipe d’évaluation et des aptitudes rédactionnelles en français et en anglais ;
* Une bonne connaissance du système des Nations Unies, en particulier du PNUD serait un atout.
* Expérience des interventions du PNUD en matière de bonne gouvernance et lutte contre la pauvreté dans les pays en crise serait un atout ;
* connaissance de l'Afrique en général et de la RDC en particulier.
* Excellente communication orale et écrite en français et en anglais.
* Excellent leadership et compétences managériales.
* Excellentes capacités de facilitation avec l’utilisation de certaines méthodes participatives

**Qualifications du consultant international (Gouvernance et Pauvreté)**

* Diplôme universitaire supérieur en Sciences politiques, Administration publique, Gestion ou tout autre domaine équivalent.
* Au moins 7-10 ans d'expérience dans le domaine de la gestion et la conduite des évaluations.
* Une vaste expérience dans l’utilisation de méthodologies innovatrices et l’évaluation des résultats (Effets et Impacts) en l’absence d’évidences empiriques rigoureuses pour démontrer les liens de causalité.
* Expérience en gestion de projets et de programmes dans un contexte de développement, spécifiquement en Gouvernance et/ou lutte contre la pauvreté/développement économique.
* Connaissance approfondie des questions de genre et développement, d’égalité des sexes.
* Expérience démontrée dans l’utilisation de Microsoft Excel et de tout autre logiciel statistique pour l'analyse de données.
* Une bonne connaissance du système des Nations Unies, en particulier la connaissance du PNUD serait un atout.
* connaissance de l'Afrique en général et de la RDC en particulier.
* Maîtrise des thèmes transversaux tels la prise en compte du genre dans les programmes et projets.
* Excellente communication orale et écrite en français et en anglais.

1. PNUD, Rapport de Développement Humain 2011 [↑](#footnote-ref-1)
2. http://www.unevaluation.org/ethicalguidelines. [↑](#footnote-ref-2)
3. http://www.unevaluation.org/unegcodeofconduct [↑](#footnote-ref-3)