



Evaluation du « *Projet d'Appui au Renforcement des Capacités de Planification Stratégique en RCA* »

Termes de référence

Fonction : Consultant national en évaluation de projet
Durée : 15 jours (calendaires)
Lieu : Bangui, République Centrafricaine
Période : du 1er au 15 juin 2016

I. Contexte

La République Centrafricaine occupe le dernier rang en Afrique Centrale en matière de gouvernance économique et du développement et est classée parmi les pays les plus pauvres au monde. La crise qu'a traversée le pays a complètement détruit le tissu économique déjà très embryonnaire et a entraîné la dégradation des conditions de vie des populations. Le taux de chômage déjà élevé avant la crise est devenu inquiétant. Même le secteur informel qui pourvoyait quelques emplois précaires a été très touché; beaucoup de ces chômeurs sont recrutés parmi les jeunes. La corruption, obstacle sérieux à l'accès à la justice, freine les investissements.

En raison de la complexité de la situation et de la vigueur des affrontements communautaires engendrés par la crise, le Conseil de Sécurité des Nations Unies a décidé, le 10 avril 2014, du déploiement d'une opération de maintien de la paix en RCA. La Mission multidimensionnelle intégrée de stabilisation des Nations unies en RCA (MINUSCA) est devenue opérationnelle le 15 septembre 2015. Le mandat de la MINUSCA vise prioritairement la protection des civils, le rétablissement de l'Ordre Public, l'appui à l'accès humanitaire, la surveillance du respect des droits de l'Homme et la lutte contre l'impunité. Ce mandat prévoit au rang des tâches prioritaires un appui à la restauration de l'autorité de l'Etat à travers la Relance de l'Administration publique, le renforcement des capacités des acteurs en matière de planification et de gestion du développement.

En appui aux efforts du Gouvernement de transition en matière de planification stratégique et d'appui aux institutions, le PNUD a développé un projet d'appui aux renforcements des capacités et de planification stratégique afin de poursuivre les actions de renforcement des capacités des administrations centrales en matière de production, et de diffusion des informations statistiques et socioéconomiques, de coordination de l'aide et d'élaboration des études stratégiques pour permettre le pilotage du développement à partir de données fiables et d'analyses pertinentes.

Le PNUD fournit également un soutien au processus du New Deal par l'évaluation de la fragilité qui devrait déboucher sur l'élaboration du programme post crise pour les prochaines années à venir.

II. Le Projet

Le projet d'Appui au Renforcement des Capacités de Planification Stratégique en RCA s'inscrit dans l'optique de la promotion de la bonne gouvernance par le renforcement des capacités de



planification stratégique, inscrit dans l'axe 3 de la stratégie intérimaire 2014-2015 des Nations Unies en République Centrafricaine. Il vise à engager des actions de renforcement des administrations centrales en matière de production, de collecte et de diffusion des informations statistiques et socioéconomiques, de coordination de l'aide et d'élaboration et d'études stratégiques pour permettre le pilotage du développement à partir de données fiables et d'analyses pertinentes.

Le projet permettra par ailleurs de relancer le processus du New Deal par l'évaluation de la fragilité qui devrait déboucher sur l'élaboration du programme post crise pour les prochaines années à venir.

Tout en prenant comme porte d'entrée, la réorganisation et la remobilisation de l'appareil statistique nationale, source de données pour les évaluations et la réalisation des études stratégiques, le projet se veut un outil d'appui à la restauration de l'autorité de l'Etat et un cadre de débats et de dialogue entre le Gouvernement et ses partenaires dans l'optique de mobilisation des ressources. Les interventions du projet viseront essentiellement à combler les gaps constatés et appuyer les actions de renforcement des capacités et de transfert des connaissances nécessaires à la relance de l'administration publique centrafricaine. Le document du projet a été signé entre le PNUD et le Gouvernement de la RCA le 15 Septembre 2014.

Le projet se concentre sur deux axes majeurs : (i) Le renforcement du Système national d'information statistique afin de disposer de données fiables; (ii) et le développement des outils de coordination de l'aide et la réalisation des études stratégiques permettant la gestion, le suivi, l'analyse et le pilotage du développement. Le projet est conçu pour être mis en œuvre à Bangui.

Visant à promouvoir la bonne gouvernance par le biais du renforcement des capacités de planification stratégique, le projet est structuré autour de deux résultats principaux.

Résultats attendus du projet :

- 1) Le système national d'informations statistiques est renforcé et permet de disposer de données fiables et à jour;
- 2) Les outils de coordination de l'aide sont développés et les études stratégiques permettant la gestion, le suivi et l'analyse et le pilotage du développement sont réalisées.

III. Objectifs et champs d'application de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation est d'effectuer une revue de l'atteinte des résultats et de la mise en œuvre des activités du projet d'Appui au Renforcement des Capacités de Planification Stratégique en RCA, de produire un rapport sur les progrès réalisés durant la période allant du 15 septembre 2014 au 31 décembre 2015 de mise en œuvre, mais aussi de faire des recommandations pour un renforcement de l'appui du PNUD.. Quatre objectifs sont visés :

- Contribuer à renforcer les fonctions de gestion et de suivi du projet;
- Aider à assurer la responsabilisation concernant la réalisation des objectifs stratégiques du PNUD en RCA;
- Renforcer l'apprentissage en matière d'organisation des thématiques liées à la collecte de données, à la réalisation des études stratégiques et à la gestion du système des données.
- Permettre la prise de décisions éclairées.



*Au service
des peuples
et des nations*

En tant que partie intégrante du cycle du projet, l'évaluation en analysera les réalisations par rapport à ses objectifs initiaux et au délai effectif de mise en œuvre. Elle prendra en compte l'efficacité, la relation coût-efficacité, la pertinence, l'impact et la viabilité du projet. Elle identifiera également les facteurs qui ont facilité ou entravé les progrès vers la réalisation des objectifs.

L'évaluation vise également à produire une série d'enseignements et de recommandations pratiques pour les principales parties prenantes du projet et pour aider à définir leurs orientations futures.

IV. Le focus principaux de l'évaluation et les questions clés

L'évaluation sera réalisée de manière à répondre aux questions clés suivantes :

- Evaluation du niveau de réalisation, d'atteinte (ou de progrès) de l'objectif général, des objectifs spécifiques et des résultats attendus du projet;
- Evaluation des activités du projet: pertinence, planification, conception, dimension participative, engagement des bénéficiaires, qualité de leur exécution et portée des résultats obtenus par rapport aux objectifs du projet ;
- Evaluation du cadre institutionnel et du processus de gestion du projet: pertinence, efficacité, problèmes rencontrés, modifications apportées (s'il y en a eu) et modifications nécessaires (si appropriées). Nécessité de faire un examen des rôles et des responsabilités des divers dispositifs et acteurs institutionnels impliqués dans la mise en œuvre du projet et du niveau de coordination entre les acteurs pertinents;
- Identification des problèmes, facteurs ou défis rencontrés pendant la mise en œuvre y compris des facteurs qui ont facilité ou freiné la réalisation des objectifs, et des solutions adaptées (si des solutions ont été identifiées et/ou adaptées);
- Examen et évaluation des effets des activités du programme sur les bénéficiaires visés ;
- Evaluation de la pérennité éventuelle des résultats et des bénéfices du projet au-delà de son terme. Description des facteurs clés auxquels il faudra accorder de l'attention afin d'améliorer les perspectives de pérennité des résultats du projet;
- Evaluation de la stratégie de partenariat existante;
- Examen de la mise en œuvre du suivi-évaluation du projet;
- Description des principaux enseignements tirés en termes d'activités, d'approche, de partenariat institutionnel, de mise en œuvre et autres;
- Formulation de recommandations et suggestions pour l'avenir, consécutivement aux leçons apprises.

Sur la base des questions ci-dessus, le consultant devra procéder à une analyse de l'ensemble des questions clés, en vue d'apporter les réponses appropriées sur la base des informations obtenues sur le terrain et au cours des entretiens avec les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités du projet.

Dans la perspective d'assurer la continuité du projet et sa dynamisation, l'évaluation comparera les résultats escomptés à ceux déjà obtenus et examinera les contraintes ayant éventuellement retardé et/ou empêché la réalisation des résultats programmés. L'évaluation devra clairement définir les orientations pratiques en termes d' « Exit Strategy ».



Par ailleurs, au vu du contexte spécifique de mise en œuvre de ce projet en période post-conflit, les 2 thématiques retiendront également particulièrement l'attention des évaluateurs.

- **Évaluation de la capacité du PNUD à répondre**

La mission évaluera rapidement si le projet a répondu de manière adéquate aux demandes d'assistance. Elle jugera si ce dernier a été en mesure de développer et de mettre en place un système de réponse rapide. La mission évaluera aussi comment le PNUD a tiré les enseignements des interventions passées et les a appliqués dans des situations nouvelles à travers ce projet. Elle portera un jugement sur la façon dont le personnel du PNUD a été préparé pour ces types d'intervention et fera des recommandations sur ce qui devrait être fait pour améliorer la réactivité du bureau.

- **Arrangements institutionnels et coordination avec d'autres partenaires**

Le projet est mis en œuvre par le PNUD, suivant la modalité DEX. Ceci induit un arrangement institutionnel au niveau des différentes composantes du projet. En outre, dans la plupart des cas, le PNUD développe des partenariats multiples et la mission accordera une attention particulière aux relations du PNUD avec les institutions partenaires et évaluera en particulier, dans quelle mesure le PNUD a été capable de s'affirmer comme un partenaire crédible. La mission devra également mettre en évidence les contraintes auxquelles le PNUD a dû faire face et déterminer comment elles ont affecté ses performances en tant que partenaire. La liste des questions n'est pas exhaustive. La mission est libre de traiter toutes les questions qu'elle jugera pertinentes pour répondre aux besoins de cette revue.

L'évaluation produira des preuves sur la base d'informations crédibles, fiables et utiles. Elle examinera toutes les sources d'information pertinentes, y compris les documents établis à la phase de démarrage du projet et depuis qu'il est mis en œuvre. L'équipe de l'évaluation adoptera une approche collaborative et participative assurant un engagement de l'équipe du projet et les autres parties prenantes.

V. Méthodologie

La mission effectuera d'abord un examen de la documentation disponible (documents de projets, rapports d'activités, rapports trimestriels, annuels, etc.)

Elle aura des entretiens avec les points focaux des composantes du projet à savoir i) la Coordination nationale de l'Aide au Ministère du Plan, ii) le Point Focal du New Deal au Ministère du Plan, iii) La Direction Générale de l'ICASEES et iv) la Cellule de Stratégie et Prospectives au Ministère de l'Agriculture. Elle aura également des entretiens avec l'Union Européenne, la Banque Mondiale, la BAD et l'UNICEF.

Les principales parties prenantes à prendre en compte dans cette évaluation sont les suivantes:

- Organe de supervision du projet: le comité de pilotage du PARCPS;
- Organes consultatifs et institutions bénéficiaires;
- Équipe de gestion du projet;



- Partenaires d'exécution;
- Management du bureau Pays du PNUD ;

VI. Produits attendus de l'évaluation

L'équipe d'évaluation devra produire les livrables suivants au Directeur-pays du Bureau du PNUD à Bangui, à savoir :

- Un rapport de démarrage, 2 jours après le démarrage de la mission, y compris un plan de travail détaillé, éventuellement des questions spécifiques, et un chronogramme ajusté.
- Un premier jet du rapport d'évaluation trois jours après la fin de la mission;
- Un rapport d'évaluation final détaillé une semaine après réception des commentaires sur le premier jet de rapport, sur la base du format de rapport qui sera fourni au démarrage de l'exercice d'évaluation. Le rapport inclura également des annexes tels que : les termes de référence, l'itinéraire, la liste des personnes rencontrées, les résumés des visites sur le terrain, la liste des documents consultés, etc.
- Une présentation des résultats de l'évaluation aux acteurs clés à la fin de la mission sera organisée;
- Un résumé exécutif incluant les résultats et recommandations, et une notation globale du projet.
- Le rapport incluant les annexes sera rédigé en français et présenté sous format Word. Le consultant devra apporter son propre ordinateur. L'impression et la reproduction seront prises en charge par l'Unité de gestion du projet.
- Les points de vue de toutes les parties prenantes seront recherchés et présentés dans le premier jet du rapport d'évaluation et les points de vue contradictoires devront être inclus en annexe du rapport final.

Le rapport d'évaluation comprendra une section énonçant les conclusions factuelles de l'évaluation, à la lumière des résultats. Les recommandations devront être des suggestions succinctes pour des interventions critiques qui sont spécifiques, mesurables, réalisables et pertinentes. Une table de recommandations sera mise dans le résumé du rapport.

VII. Compétences

Compétences Organisationnelles:

- Intégrité en accord avec les valeurs et les normes éthiques de l'ONU;
- Fait le plaidoyer pour la vision, la mission, et les buts stratégiques des Nations Unies;
- Flexibilité et une adaptabilité aux aspects culturels, de genre, de religion, de race, de nationalité et d'âge.

Compétences Fonctionnelles:

- Développement et efficacité opérationnelle;
- Capacité d'appuyer l'identification, la formulation, la mise en œuvre des projets et programmes de développement, y compris en contexte instable;



*Au service
des peuples
et des nations*

- Capacité de communication avec les différents partenaires, agences du SNU, ONG, le gouvernement.

Gestion et leadership:

- Focalisé sur les résultats;
- Répond de manière constructive aux appréciations;
- Aborde constamment le travail avec énergie et ponctualité, ainsi qu'avec une attitude positive et constructive;
- Démonstre de solides compétences en communication orale et écrite;
- Démonstre une ouverture au changement et la capacité de gérer des situations complexes;
- Bonne résistance au stress.

VIII. Connaissances requises et expériences

Diplômes :

- Être titulaire au minimum, d'un diplôme de niveau Maitrise (Bac +4) en Economie, en Sciences sociales ou Administration.

Expériences:

- Avoir au moins 3 années d'expérience professionnelle dans le domaine de l'évaluation des projets/programmes, y compris les évaluations thématiques;
- Avoir une expérience d'au-moins 6 ans dans le domaine de suivi et évaluation des programmes et projets en Centrafrique;
- Avoir une expérience en planification et gestion de projet;
- Capacité de rédaction attestée selon les standards nationaux les plus élevés;
- Disponibilité à travailler sur le terrain dans des conditions souvent difficiles;
- Compréhension manifeste des questions liées au système statistique ;
- Excellentes aptitudes à la communication;
- Compétences analytiques avérées;
- L'évaluation des projets et programmes et les expériences au sein du système des Nations Unies seront considérées comme un atout.

Langues :

- Une bonne maîtrise du Français (la connaissance de l'anglais serait un avantage)

IX. Organisation, Composition de l'équipe et chronogramme

Un consultant national indépendant mènera l'étude d'évaluation. Le consultant ne devra pas avoir participé à la préparation du projet, à la formulation et / ou à la mise en œuvre (y compris la rédaction du document de projet) et ne devrait pas avoir un conflit d'intérêt avec les activités relatives au projet. La non communication des informations ci-dessus par un candidat sélectionné constituera un motif de résiliation immédiate du contrat sans dédommagement.



*Au service
des peuples
et des nations*

Le responsable de l'Evaluation and Oversight Unit agira comme personne-ressource additionnelle pour la mission. L'Unité de gestion mettra à la disposition de la mission tous les documents pertinents et facilitera les déplacements, contacts et rencontres à Bangui comme sur terrain.

Le rapport final sera déposé avant la fin du mois de juin. Le calendrier réel de la mission sera élaboré avec la mission dès l'arrivée et la prise de fonctions du consultant.

Les candidats retenus présenteront dans leurs offres un chronogramme qu'ils harmoniseront ensemble au démarrage de la mission. Ce chronogramme sera soumis à l'appréciation de l'Unité de gestion du projet et à la direction du PNUD/RCA.

X. Procédure de soumission

Les offres techniques et financières doivent être soumises au PNUD selon la présentation suivante recommandée. Les candidats doivent mettre tous les documents sous format PDF et les télécharger en ligne. Les documents suivants devront être transmis afin que le dossier de candidature soit considéré comme complet aux fins d'analyse :

- Une lettre de motivation et de disponibilité sur le modèle fourni en ligne par le PNUD;
- Le CV ou notice personnelle (formulaire P11 à télécharger sur le site du PNUD) indiquant toute l'expérience passée des projets/programmes similaires, ainsi que les coordonnées (email et numéro de téléphone) du candidat et au moins trois (3) personnes de références professionnelles;
- Une brève description de l'approche de travail / proposition technique donnant la raison pour laquelle l'individu se considère le plus approprié pour la mission, et une proposition de méthodologie (maximum 2 pages).
- Une proposition financière indiquant le montant total du contrat et tous les autres coûts liés aux voyages (tels que billet d'avion, per diem, etc.), soutenu par un tableau détaillé des coûts.

Le consultant national assurera le poste de chef d'équipe. Il aura la responsabilité globale de la livraison des produits de l'évaluation.

Les rôles et responsabilités du consultant seront décrits dans le contrat.

Les documents seront mis à la disposition de l'évaluateur avant le lancement de la mission et, dans la mesure du possible, sous format électronique. Tous les autres rapports produits dans le cadre du programme (y compris le Prodoc), les sites Web, les publications, la correspondance, etc. considérés comme pertinents pour l'évaluation pourront être communiqués au consultant par l'équipe du programme à Bangui, après la prise de fonction.