**

Termes de référence pour le recrutement d’une compétence pour l’évaluation finale du projet Mahakama Ya Wusawa

Informations générales

|  |  |
| --- | --- |
| Intitulé de la mission | *Évaluation finale du projet Mahakama Ya Wusawa* |
| Bénéficiaire(s) | *Ministère de la Justice des Comores, Université des Comores, Agence française de développement (AFD) et Expertise France* |
| Pays | *Union des Comores* |
| Durée totale des jours prévus | *25 jours* |

### Contexte

*Contexte général*

Le secteur de la justice aux Comores est confronté à des contraintes importantes. L’accès à la justice, son indépendance, le traitement diligent des dossiers, l’exécution des décisions de justice, le respect des procédures et des règles de droit ne sont, en effet, pas systématiquement assurés. La coexistence entre différents systèmes de justice parfois contradictoires – droit commun, loi islamique et droit coutumier – peut, de plus, entraîner de la confusion dans l’application des lois. La défiance vis-à-vis de la justice de la part des justiciables est significative, de même que l’insécurité juridique.

Le besoin de renforcement des capacités du système de justice a été soulevé comme un des principaux enjeux par les acteurs du secteur privé lors des consultations menées en 2019 par la Banque mondiale pour le cadre de partenariat-pays 2020-2024. La modernisation de ce secteur s'avère en effet indispensable pour regagner la confiance des citoyens dans le système judiciaire, promouvoir le respect des droits humains et la lutte anti-corruption, et offrir à l'économie nationale un environnement plus transparent et propice aux affaires.

Dans le cadre du Fonds de Solidarité pour les Projets Innovants (FSPI) « Soutien au secteur de la Justice aux Comores/COMJUS » (2019-2021), piloté par l’Ambassade de France et mis en œuvre par Justice Coopération Internationale (JCI) puis par Expertise France, un appui important a été apporté pour la réalisation d’un diagnostic du secteur, suivi de la mise en œuvre de cycles de formation continue au bénéfice notamment des magistrat.e.s, greffier.e.s, avocat.e.s, huissiers et acteurs du foncier comorien. Les premiers ont bénéficié de 8 sessions de formation en 2020/2021, avec un fort accent mis sur la déontologie de la profession. La crise sanitaire a généré une longue suspension des activités jusqu’en mars 2021 et des réorientations ont été apportées à son contenu en décembre 2020, à l’occasion de la seconde réunion de son comité de pilotage.

Dans le cadre de ce second comité de pilotage, les autorités comoriennes ont exprimé le souhait d’être appuyées dans l’organisation d’un concours en vue du recrutement de 20 futur.e.s magistrat.e.s. Les épreuves du concours ont eu lieu entre mars et mai 2021, avec l’accompagnement d’experts français mobilisés par Expertise France. Outre les 20 auditeur.rice.s de justice retenu.e.s, auxquels s’ajoutent 2 auditeur.rice.s intégré.e.s sur titre (doctorat en droit), les 20 candidat.e.s arrivé.e.s à la suite ont été sélectionné.e.s pour devenir greffier.e.s.

Ce premier concours, fortement médiatisé, a suscité un enthousiasme important – liée notamment à une transparence généralement reconnue. Un des constats de cette première expérience a néanmoins été la faible diversité des lauréat.e.s en matière de genre et de provenance géographique, le second aspect ayant généré des tensions du fait de l’absence de lauréat.e.s issu.e.s de l’île de Mohéli.

Suite à cette désignation, le ministère de la Justice a sollicité l’appui de l’Ambassade de France pour financer la formation initiale des lauréat.e.s et organiser un nouveau concours. L’objectif du ministère est en effet de porter le corps des magistrat.e.s à 150 professionnel.le.s dans les prochaines années.

*Présentation du projet*

Le projet Mahakama Ya Wusawa s’inscrit dans la dynamique du projet de soutien à la justice financé par l’Ambassade de France et mis en œuvre entre 2019 et 2022 et dans la continuité des demandes du gouvernement de l’Union des Comores.

Sa mise en œuvre a commencé en juin 2022, pour une durée initiale de 26 mois (une extension de 6 mois a été signée le 18 juin 2024 portant la fin des activités du projet au mois de mai 2025). Son montant total est de 2,5 millions d’euros financés par l’AFD.

Les partenaires opérationnels et leur fonction dans le projet sont présentés dans le tableau ci-dessous[[1]](#footnote-1).

|  |  |
| --- | --- |
| **Acteurs impliqués** | **Fonction dans le projet** |
| **Agence Française de Développement** | **Financeur du projet dans le cadre du Plan de développement France-Comores (PDFC)** |
| > **Agence de Moroni / Siège** | Superviser la gestion de la subvention.  |
| **Ministère de la Justice** | **Maître d’ouvrage du projet** |
| > **Cellule de gestion du projet** | Coordonner l’ensemble des activités du projet et assurer la gestion administrative et financière de la subvention.  |
| > **Coordination pédagogique** | Diriger les deux parcours de formation initiale, superviser l’organisation du deuxième concours de la magistrature et contribuer à la pérennisation des processus de formation. |
| **Université des Comores**  | **Opérateur pédagogique** |
| > **Service Universitaire de Formation Permanente – SUFOP** | Déployer l’ensemble du dispositif pédagogique sur lequel repose la formation initiale et en garantir la qualité.  |
| **Expertise France**  | **Opérateur d’assistance technique**  |
| > **Dispositif d’assistance technique**  | Piloter et organiser, en lien avec le Coordonnateur national et le Coordinateur pédagogique, le déploiement de l’expertise internationale mobilisée sur les trois composantes du projet. |
| > **Unité Support Projet (USP)**  | Mobiliser les moyens logistiques, administratifs, financiers et juridiques en appui au dispositif d’assistance technique.  |
| **Ecole Nationale de la Magistrature** | **Partenaire d’assistance technique** |
| > **Département international** | Réaliser l’étude de faisabilité pour la pérennisation du dispositif de formation initiale des professionnels du droit, prévue dans la composante 3.Mobiliser l’expertise pour les formations continues. |



Figure 1 : Liens contractuels et financiers

L’objectif général du projet Mahakama Ya Wusawa est de **contribuer à soutenir durablement l’État de droit et l'administration de la justice pour les citoyens et citoyennes et opérateurs économiques en Union des Comores**, grâce à au renforcement qualitatif et quantitatif des ressources humaines du secteur de la Justice.

Son objectif spécifique est de **renforcer le secteur de la justice par le biais d’une meilleure gestion des ressources humaines nécessaires à son fonctionnement (adéquation entre les besoins et les effectifs, emplois et compétences)** et s’articule autour des champs d’actions suivants.

Cet objectif spécifique est divisé en **trois composantes** (ou sous-effets), elles-mêmes subdivisées en produits.

* **Composante 1 : Mettre en place et assurer la formation initiale professionnalisante des auditeur.rice.s de justice et élèves greffier.e.s, pour deux promotions successives**
* Conception des parcours et des modules de formation, au profit des futur.e.s magistrat.e.s et greffier.e.s, et identification et sélection des formateur.ice.s qualifié.e.s aux niveaux national et international.
* Déploiement de la formation au profit des futur.e.s magistrat.e.s et greffier.e.s, sur la base d’une organisation appropriée, tant sur le plan pédagogique que matériel. Certains cours seront dispensés en troncs communs aux futur.e.s magistrat.e.s et greffier.e.s et le contenu pédagogique sera transmis aux élèves.
* Transfert progressif de compétences aux formateur.ice.s comorien.ne.s, pour une pérennisation nationale du portage des formations (cf. composante 3).
* **Composante 2 : Concevoir/organiser un second concours pour recruter une nouvelle promotion de magistrat.e.s et greffier.e.s en prévoyant également un parcours de préparation à ce concours, en tenant compte des enjeux d’inclusivité en matière de genre et de provenance géographique des candidats**
* Réalisation d’une étude sur les besoins et les opportunités en matière de recrutement de ressources humaines dans le secteur de la justice – en vue notamment d’assurer un cadrage des besoins au titre du deuxième concours.
* Mise en place d’un parcours de préparation aux épreuves du concours.
* Actualisation du cadre d’organisation du futur concours, et mise en œuvre de ce dernier au titre du recrutement d’une deuxième promotion de magistrat.e.s et de greffier.e.s.
* **Composante 3 : Assurer la pérennisation du processus/dispositif de recrutement et de formations des professionnel.le.s de la justice**
* Conduite des réflexions-travaux pour le développement de formations diplômantes, sur la base des ressources pédagogiques élaborées dans le cadre de la conception des parcours.
* Réalisation d’une étude détaillée sur les besoins, modes de gestion et de formation initiale et continue des professionnels de la justice aux Comores – en vue de la mise en place d’un dispositif pérenne de formation qui pourrait passer par la création d’une école des métiers du droit.
* Réflexion sur les besoins de formations de spécialisation pour certains magistrat.e.s, au-regard de leurs profils.

Les cibles groupes cibles du projet sont le Ministère de la Justice, l’ensemble des juridictions de l’Union des Comores et le Service Universitaire de Formation Permanente (SUFOP). Les bénéficiaires finaux sont les usagers de la justice.

Le cadre logique et la théorie du changement du projet figurent en annexe (annexes 2 et 3).

### OBJECTIFS ET RESULTATS POURSUIVIS

*Objectifs de la mission*

**Raison d’être et objectifs de l’évaluation**

Dans le cadre des exigences de redevabilité du projet Mahakama Ya Wusawa et de la politique interne d’Expertise France d’amélioration des interventions présentes et futures, les différentes parties prenantes du projet ont convenu lors de la conception de ce dernier de réaliser une évaluation externe finale.

Celle-ci doit permettre d’améliorer les performances de projets futurs comparables ciblant le secteur de la Justice.

**Objectifs et attentes générales de la mission**

Cette évaluation a pour principal objectif de fournir au Ministère de la Justice et à l’Université des Comores, à l’agence Expertise France (équipes terrain et siège) et à l’AFD :

* Une analyse globale et indépendante de la performance du projet, en prêtant une attention particulière à ses résultats, en comparaison avec les objectifs fixés ;
* Des leçons et des recommandations, de manière à améliorer, le cas échéant, des actions futures.

De façon spécifique, cette évaluation fournira des éléments d’appréciation sur les effets du projet et sa viabilité dans le domaine du renforcement du secteur de la Justice aux Comores.

Le.s évaluateur.rice.s. devra.ont fournir les éléments de preuves expliquant les analyses, les liens de cause à effet et tenter d’identifier les facteurs ayant généré ou entravé la mise en œuvre du projet. Leur travail doit encourager la responsabilisation, la prise de décisions, et l’apprentissage.

*Périmètre de l’évaluation*

L’évaluation portera sur les éléments suivants :

**Période** : ensemble de la période de mise en œuvre du projet Mahakama Ya Wusawa ;

**Composantes** : toutes les composantes ;

**Pays** *:* Union des Comores ;

**Bénéficiaires** : Ministère de la Justice des Comores, Université des Comores, AFD et Expertise France.

### Critères et questions évaluatives

L’évaluation utilisera les critères définis par le Comité d’Assistance au Développement (CAD) de l’Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et viabilité[[2]](#footnote-2).

Le.s consultant.e.s devront en outre vérifier si les thématiques transversales suivantes (promotion des droits humain, égalité des genres et bonne gouvernance) ont été prises en compte lors de l’identification/la formulation des documents et à quel degré celles-ci se sont retrouvées dans la mise en œuvre et la supervision de l’action.

Les questions évaluatives détaillées ci-dessous ont été développées de manière participative au sein du groupe de pilotage. Elles seront revues par l’évaluateur au moment de la phase de démarrage de l’évaluation, afin de proposer une version finale dans la note de cadragevalidée par le groupe de pilotage.

|  |  |
| --- | --- |
| **Critères d’évaluation** | **Questions d’évaluation spécifiques** |
| Pertinence | Dans quelle mesure les objectifs et l’approche du projet étaient-ils pertinents ?Dans quelle mesure le montage institutionnel du projet était-il pertinent ?Comment le projet s’est-il adapté au contexte pour rester pertinent ? |
| Cohérence | Le projet a-t-il pu développer des synergies avec d’autres interventions ou acteurs ? |
| Efficacité | Dans quelle mesure les résultats attendus de l’intervention ont-ils été atteints ?Quels sont les facteurs qui ont eu un impact positif ou négatif sur la réalisation des activités initialement prévues ? |
| Efficience | La gestion du projet telle qu’elle a été mise en place (ressources humaines, partage des rôles et responsabilités, organigramme, interactions, arbitrages financiers en lien avec les choix stratégiques) a-t-elle été optimale pour atteindre les résultats ?Les ressources du projet ont-elles été utilisées à bon escient ? |
| Impact | Dans quelle mesure le projet a-t-il produit des changements (positifs ou négatifs, souhaités ou non) et, en fin de compte, contribué à progresser vers l’objectif spécifique et l’impact attendus ? |
| Viabilité | Est-ce que la viabilité a été correctement prise en compte par le projet dans ses différentes phases ?Quelles sont les perspectives de durabilité du projet et comment les renforcer ? |
| Transverses | Dans quelle mesure le genre, les droits humains et la bonne gouvernance ont-ils été pris en compte dans les activités et la gestion du projet ?Quelles sont les leçons apprises et les bonnes pratiques du projet ? |

Les consultant.e.s devront impérativement fournir un jugement de valeur sur chacune des questions d’évaluation soulevées par l’examen des critères. Dans le cadre de cette analyse, le(s) consultant.e.s s’assureront que les jugements formulés pour chacun des critères d’évaluation permettent de recouvrer l’ensemble des étapes marquantes du cycle du projet.

### Description de la mission

*Méthodologie de l’évaluation*

L’évaluation sera réalisée entre les mois de janvier et de mars 2025 et devra être menée dans le strict respect des considérations « ne pas nuire », être sensible au genre et avoir une attention spécifique à la production de recommandations opérationnalisables.

Durant l’ensemble du processus, il est demandé au.x consultant.e.s d’associer étroitement Expertise France (le chef de projet, le.a chargé.e de projet, le référent SERA ainsi que le coordonnateur SERA)à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu’à la réunion de présentation du rapport final. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d’analyse doit se faire dès la fin de la mission, avec la rédaction d’un rapport intermédiaire.

Dans les échanges réguliers avec le.s consultant.e.s, Expertise France représentera le groupe de pilotage.

**Phase de démarrage**

Au cours de cette phase préparatoire, le.s consultant.e.s doivent :

* Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet à évaluer (instruction, exécution, suivi) et à la compréhension de son contexte ;
* Identifier toutes les parties prenantes du projet ;
* Reconstruire la logique d’intervention du projet en étudiant le cadre logique du projet afin de : (i) de clarifier les objectifs de l’intervention et de les traduire en une hiérarchie de changements attendus et (ii) d’aider à juger la cohérence interne de l’intervention et III) à identifier les hypothèses de départ (ou postulats, souvent implicites) qui ont guidé a priori le montage du projet, et d’en évaluer a posteriori le bien-fondé ;
* Approfondir le cadre de l’évaluation sur la base des termes de référence, des documents collectés et de la logique d’intervention reconstruite.

En lien avec ce dernier attendu, il s’agira plus spécifiquement : (i) de préciser les principales questions qui serviront à focaliser le travail d’évaluation sur un nombre restreint de points clés; (ii) d’établir les étapes du raisonnement qui permettront de répondre aux questions (critères de jugement) ; (iii) de préciser les indicateurs à utiliser pour répondre aux questions et les sources d’informations correspondantes (documentation, entretiens, focus group, enquêtes, …).

À partir de ce travail méthodologique le consultant proposera une **note de cadrage** incluant :

* Une description détaillée des objectifs et enjeux de l’évaluation ;
* Une description détaillée du périmètre de l’évaluation (temporel, géographique, actions constitutives du projet évalué) ;
* Une analyse des parties prenantes ;
* Une reprise de la théorie du changement du projet ;
* Une reformulation du questionnement évaluatif associée à des critères de réussite, des indices et indicateurs et aux outils de collecte que l’équipe d’évaluation prévoit de déployer pour apporter des éléments de réponse sous la forme d’une matrice d’évaluation ;
* Une description détaillée de l’approche méthodologique retenue et des outils de collecte à son service ;
* Un calendrier actualisé de réalisation de la mission d’évaluation ;
* En annexe : une matrice d’évaluation (voir trame en annexe 1), une première version des protocoles de collecte (guides d’entretien, grille d’observation, guide d’animation des ateliers, etc.) incluant les méthodes d’échantillonnage.

Ce cadrage fera l’objet d’un échange préalable entre le groupe de pilotage et le.s consultant.e.s et permettra de discuter avec le.s consultant.e.s de la manière dont il.s ou elle.s entendent structurer la démarche évaluative et d’en vérifier la faisabilité. La note de cadrage fera également l’objet d’une restitution au groupe de pilotage.

En cas de reconstitution de la logique d’intervention, il convient de s’assurer que les objectifs redéfinis par l’évaluateur sont bien partagés par le groupe de pilotage.

Cette phase préparatoire est clé et la note de cadrage devra être formellement validée avant le début de la phase de collecte.

Les ressources à exploiter pour cette phase sont (liste non-exhaustive) :

* « Contrat pour services de consultants » signé le 23 juin 2022 entre le Ministère de la Justice, des Affaires Islamiques et de la Fonction Publique de l’Union des Comores et Expertise France ;
* Avenant au « Contrat pour services de consultants » signé le 18 juin 2024 entre le Ministère de la Justice, des Affaires Islamiques et de la Fonction Publique de l’Union des Comores et Expertise France.
* Rapport final du projet de soutien à la justice mis en œuvre entre 2019 et 2022 ;
* Rapport de démarrage de l’assistance technique ;
* Rapports d’activité semestriels de l’assistance technique ;
* Programme de la formation initiale des auditeur.rice.s ;
* Programme de la formation initiale des greffier.e.s ;
* Programme de la formation continue ;
* Rapport GPEEC ;
* Etude détaillée sur les besoins, modes de gestion et de formation initiale et continue des professionnels de la justice aux Comores ;
* Rapport sur les besoins et sur l’élaboration d’un catalogue de formations continues des magistrats en Union de Comores en droit OHADA ;
* Cadre logique du projet ;
* Plan SERA de l’assistance technique ;
* Tableau de bord du suivi-évaluation de l’assistance technique incluant le cadre logique ;
* Rapport de capitalisation (promotion 1).

**Phase de collecte**

Lors de cette étape, le ou les consultant.e.s poursuivront l’analyse des données secondaires *via* les suites de l’analyse documentaire. Il.s ou elle.s procéderont à la collecte de données primaires.

Cette collecte se fera essentiellement via une mission terrain à Moroni d’une durée de6 jours, prévue avant la fin du mois de février 2025. Le déroulé de cette mission devra être décrit dans un programme partagé avec le groupe de pilotage pour validation. Le groupe de pilotage appuiera et facilitera l’organisation de cette mission (mise en contact, présentation de l’évaluation, fourniture de coordonnées, etc.).

La collecte de données inclura l’utilisation de méthodes de collecte qualitatives et quantitatives dont, par exemple (au moins trois méthodes différentes et complémentaires doivent être mentionnées dans l’offre technique) :

* Une mission terrain sur un ou plusieurs sites de mise en œuvre ;
* Une ou plusieurs enquêtes par questionnaires ;
* Un ou plusieurs focus groupes ;
* Des entretiens individuels ;
* Une revue des documents du projet et, lorsque pertinent, de documents externes ;
* Si le calendrier le projet le permet, une observation de pratiques ;
* Etc.

À la fin de mission terrain, une réunion de restitution à chaud des résultats préliminaires suite à la phase de collecte devra être réalisée auprès du groupe de pilotage. Un diaporama sera utilisé comme support.

Cette restitution à chaud permettra principalement :

* De partager un niveau de connaissances commun des éléments collectés et des enjeux associés ;
* D’esquisser les grandes lignes préliminaires de l’analyse croisée ;
* Et d’identifier d’éventuelles lacunes de la collecte qui nécessiteraient un complément de collecte à distance.

**Phase d’analyse et de reporting**

1. **Un rapport final provisoire**

Un rapport final provisoire qui ne devra pas dépasser 40 pages hors annexes sera produit à l’issue des travaux complémentaires d’analyse et de contrôle qualité du ou des consultant.e.s.

Ce rapport final provisoire servira de support à une réunion entre l’équipe d’évaluation sélectionnée etle groupe de pilotage. Celle-ci permettra principalement :

* De partager et discuter les conclusions provisoires relatives aux questions d’évaluation ;
* De s’assurer que ces conclusions soient suffisamment étayées et d’identifier d’éventuelles lacunes d’analyse qui nécessiteraient un complément d’analyse ;
* D’ajuster leur formulation pour aboutir à une production collective des conclusions définitives ;
* De co-construire les recommandations issues de l’évaluation.

Le rapport final provisoire devra être communiqué au groupe de pilotage au moins une semaine avant la réunion.

1. **Un rapport final définitif accompagné d’une synthèse**

Un rapport définitif, intégrant les observations du groupe de pilotage et recommandations identifiées ainsi qu’une synthèse, sera par la suite produit par le.s consultant.e.s.

Si les observations faites expriment des différences d’appréciation non partagées par les consultants, celles-ci pourront être annexées au rapport définitif et commentées par les consultants.

*Livrables attendus*

Les livrables devront être soumis par email sous format Word aux destinataires qui seront indiqués à l’équipe d’évaluation lors de la phase de démarrage. Ils devront être rédigés en français.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Livrables** | **# pages max.** | **Date de livraison** |
| **1- Note de cadrage (incl. Matrice d’évaluation)** | *10* | *T0 + 2 semaines*  |
| **2- Rapport final provisoire incluant un résumé exécutif d’env. 4-6 pages** | *40* | *T0 + 9 semaines (rapport provisoire)* |
| **3- Rapport final définitif incluant un résumé exécutif et une fiche synthèse selon le format demandé par Expertise France** | *40* | *T0+ 11 semaines (rapport définitif)* |

En outre, un support de présentation type diaporama devra être produit pour chaque réunion de pilotage.

### Organisation des travaux

*Pilotage de l’évaluation et gouvernance du projet*

L’évaluation est gérée par Expertise France avec l’aide d’un groupe de pilotage (voir l’annexe 4).

Les fonctions principales des membres du groupe de pilotage de l’évaluation sont de:

* Conseiller et orienter les choix relatifs à l’évaluation ;
* Proposer des décisions sur les ajustements à opérer dans la conduite de l’évaluation ;
* Valider les livrables remis par les évaluateurs.

Des réunions du comité sont prévues dans le cours de cette évaluation :

1. En phase de démarrage, pour valider la méthodologie générale de mise en œuvre, le plan de collecte des données et la présentation espérée des livrables attendus, et valider la note de cadrage ;
2. Lors d’un point intermédiaire pour réagir aux premières analyses et constats, une fois la phase de collecte de données terminée (validation du rapport intermédiaire) ;
3. En phase de finalisation, pour participer à la formulation des conclusions et à la co-construction des recommandations ;
4. Pour valider le rapport final en fonction de l’étendue des points restant à arbitrer, sinon par courriels.

*Modalités de coordination*

Il est demandé au.x consultant.e.s d’associer étroitement le groupe de pilotage à la construction de son raisonnement, par des liens réguliers tout au long de la mission, de la note de cadrage jusqu’à la réunion de présentation du rapport provisoire. En particulier, un partage des constats et des premiers éléments d’analyse doit se faire dès la fin de la mission.

La prestation inclura une mission terrain. Les outils collaboratifs utilisés seront agréés par le projet sur proposition éventuelle du.es consultant.e.s.

*Calendrier*

La durée totale de la mission est estimée à 25 personnes/jours, entre les mois de janvier et d’avril 2025 telle que détaillée ci-dessous à titre indicatif :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Activités** | **Lieu** | **Période** | **Durée (pers./j) [facultatif]** |
| **1- Phase de démarrage** | *-* | *Compter 2 semaines* | *5* |
| **2- Phase de collecte** | *Union des Comores / distanciel* | *Compter 1 mois* | *10* |
| **3- Phase de reporting (incl. atelier de présentation du rapport provisoire)** | *-* | *Compter 3 semaines*  | *9* |
| **4- Phase de finalisation (incl.** | *-* | *Compter 2 semaines* | *1* |

L’équipe d’évaluation sélectionnée devra proposer dans son offre un plan de travail détaillé incluant les jours travaillés par activité et par membre de l’équipe d’évaluation, ainsi que les dates et lieux indicatifs. Ce plan de travail sera discuté et validé lors de la réunion de démarrage.

### Moyens

*Profil(s) demandé(s)*

**Expertises attendues**

* 1. **Nombre d’experts par mission :** 1 ou 2
	2. **Profil de l’expert (des experts) désigné(s) en charge de l’exécution du contrat :**

**Qualifications et expérience**

* Titulaire d’un diplôme universitaire (3eme cycle) dans un domaine pertinent à la mission : sciences juridiques, sciences sociales et/ou ingénierie de projet et évaluation.
* Expérience professionnelle dans le secteur de la justice, de la gestion de projet et/ou de l’évaluation de 15à 20 ans
* Expérience de coordination multi-acteurs ;
* Une expérience dans des projets similaires serait très appréciée ;
* Une bonne connaissance de la région de l’Océan Indien ou des Comores serait très appréciée.

**Compétences métier :**

* Expérience et connaissance en matière de suivi et d’évaluation sur le terrain (au moins 3 évaluations de projet dont une dans le secteur de la Justice) ;
* Élaboration de système d’évaluation ;
* Conception, animation et évaluation de formation pour adultes dans le domaine du suivi et évaluation ;
* Expérience en conception et gestion de base de données ;
* Capitalisation et conception de matériel didactique.

**Compétences administratives :**

* Excellente maîtrise des outils bureautiques (MS Office : Word, Excel, PowerPoint et de leur équivalents LibreOffice) et de l’Internet ;
* Excellentes qualités de communication et d’organisation.

**Compétences linguistiques :**

* Excellente maîtrise du français, écrit et parlé (bonnes capacités de rédaction, de synthèse et d’analyse…) ;
* La maitrise des langues locales serait un atout.

**Organisation attendue de l’équipe**

L’évaluateur.rice pourra être un ou des évaluateur.rice.s indépendant.e.s et/ou une agence d’évaluateur.rice.s.

S’il s’agit d’une équipe d’évaluateur.rice.s, celle-ci devra proposer dans son offre une répartition des rôles et responsabilités tout au long du processus d’évaluation. Cette répartition sera discutée et validée lors de la réunion de démarrage.

*Contenu des offres*

Les offres devront inclure :

* Une offre technique : compréhension et commentaires sur les éléments des termes de référence, méthodologie proposée incluant un plan de travail détaillé, composition de l’équipe d’évaluation (et rôles et responsabilités le cas échéant), les CV et expériences similaires, ainsi que tout élément utile et pertinent à la compréhension de la démarche d’évaluation ;
* Une offre financière : budget global de l’évaluation comprenant le coût journalier de chaque intervenant, une décomposition des temps d’intervention par intervenant et par étape de travail et une proposition de modalités de paiement (les frais de transport, de visa et les per diems ne sont pas à inclure dans l’offre).

*Modalités d’évaluation des offres (facultatif)*

Expertise France sélectionnera l’offre qui présente la meilleure notation sur la base de la grille suivante :

|  |  |
| --- | --- |
| **Critère** | **Pondération** |
| Qualité de l’offre technique | 30% |
| Profil(s) proposé(s) | 50%\* |
| Coût de la prestation | 20% |

*\* Dans l’hypothèse d’une équipe de deux consultants, seul le profil de l’expert clé sera évalué au regard des critères demandés.*

### Annexes DES TERMES DE REFERENCE

1. Trame de matrice d’évaluation
2. Cadre logique du projet évalué
3. Théorie du changement du projet évalué
4. Termes de Référence pour le groupe de pilotage de l’évaluation finale du projet Mahakama Ya Wusawa

# ANNEXE 1. Trame de matrice d’évaluation

|  |
| --- |
| **Questions d’évaluation : question 1**  |
| **Sous-questions** | **Critère d'évaluation** | **Indicateur(s)** | **Méthode(s) de collecte des données** | **Source(s)** | **Méthodes d'analyse / triangulation** | **Disponibilité et fiabilité des données** |
| *Sous-question 1.1* |  |  |  |  |  |  |
| *Sous-question 1.2* |  |  |  |  |  |  |
| **Question 2** |
| **Sous-questions** | **Critère d'évaluation** | **Indicateur(s)** | **Méthode(s) de collecte des données** | **Sources** | **Méthodes d'analyse / triangulation** | **Disponibilité et fiabilité des données** |
| *Sous-question 2.1* |  |  |  |  |  |  |
| *Etc…* |  |  |  |  |  |  |

# ANNEXE 2. Cadre logique du projet évalué

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Chaîne de résultats** | **Indicateurs** | **Valeur de référence (année 2022)** | **Valeur cible à la fin du projet** | **Source(s) de vérification**  | **Hypothèses** |
| **Objectif général** |
| *L'Etat de droit et l'accès à la justice pour les citoyens et citoyennes et opérateurs économiques est durablement amélioré en Union des Comores, grâce au renforcement qualitatif et quantitatif des ressources humaines du secteur de la Justice.*  | *Note CPIA « Droits de propriété et gouvernance fondée sur les règles »* | SR : 3/6 | Amélioration | *Rapport CPIA* | *Pas d'hypothèse à ce niveau* |
| *Note Doing Business « Exécution des contrats »* | SR : 33/100 | A définir | *Rapport Doing Business* |
| *Indice de perception de la corruption* | SR : 20/100 | Amélioration | *Rapport Transparency International* |
| *Proportion de la population carcérale en instance de jugement* | 63% | Diminution | *Données du ministère de la Justice* |
| *Volume d’affaires pendantes* | 333 | Diminution | *Données du ministère de la Justice* |
| *Nombre de dossiers rédigés sur le total des dossiers jugés* | 302 | Diminution | *Données du ministère de la Justice* |
| *Ratio magistrats/greffiers par habitants* | 5655,4 | Diminution | *Données du ministère de la Justice* |
| **Objectif spécifique** |
| *Le secteur de la justice est renforcé par la bonne gestion des ressources humaines nécessaires à son fonctionnement (adéquation entre les besoins et les effectifs, emplois et compétences) et est plus inclusif en matière de genre et de provenance géographique des professionnel.le.s.* | *Nombre de personnes formées à l’action publique*  | 0 | 85 | *Rapports de suivi CGP* | *Des dispositions normatives sont prises pour garantir le maintien dans le corps des magistrat.e.s et/ou greffier.e.s formé.e.s, pendant un nombre d’années minimal. Les instances de suivi / gestion des carrières et des mesures disciplinaires des professionnel.le.s de la justice sont opérationnelles.Le ministère de la Justice s'implique durablement dans la mise en oeuvre des stratégies et activités définies avec l'appui du projet et maintient les ressources humaines et matérielles nécessaires à leur mise en oeuvre.*  |
| *Nombre d’institutions bénéficiant d’une action de renforcement de capacités* | 0 | 2 | *Rapports de suivi CGP* |
| *Nombre de cadres normatifs adoptés suite à un appui technique*  | 0 | 2 | *Rapports de suivi CGP* |
| *Nombre de magistrats en poste (ventilé H/F et par affectation)* | 71 | 101 | *Données RH du Ministère de la Justice* |
| **Sous-effet 1 : Les professionnel.le.s de la justice nouvellement recruté.e.s ont acquis les qualifications nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et sont affecté.e.s à leur poste.**  |
| *Composante 1 : Mettre en place et assurer la formation initiale professionnalisante des auditeur.ice.s de justice et élèves greffier.e.s pour deux promotions successives* | *Pourcentage d'auditeur.ice.s de justice et d'élèves-greffiers déclarant avoir reçu une formation en adéquation avec les exigences de leur fonction (H/F)* | 0 | 80% | *Enquête quantitative et qualitative auprès des élèves 6 mois après la formation (promotion 1).* | *La coordination pédagogique nationale bénéficie d’un appui suffisamment conséquent (relai au niveau du SUFOP) et a la disponibilité suffisante pour pouvoir assumer dans de bonnes conditions, l’ensemble de ses responsabilités au titre du projet, en sus de ses attributions ordinaires.* |
| *Pourcentage d'auditeur.ice.s de justice et d'élèves-greffiers ayant conservé les acquis de la formation après la formation (H/F)* | 0 | 70% | *Questionnaire type "post-test" 3 mois après la formation (promotion 1).*  |
| **Réalisation 1.1 : Les curriculas de formation sont disponibles et les formateur.ice.s identifié.e.s.** |
| *Activité 1.1 : Conception des parcours et des modules de formation, au profit des futurs magistrat.e.s et greffier.e.s, et identification et sélection des formateur.ice.s qualifié.es internationaux et nationaux impliqué.es.* | *Nombre de parcours de formation conçus* | 0 | 2 | *Parcours et modules pédagogiques* | *Les élèves magistrats/greffiers sont intégrés à la solde avant le démarrage des parcours de formation, et titularisés à l’issue de ceux-ci.L'appel à candidatures permet d'identifier des formateur.ice.s motivé.e.s et en nombre suffisant. Il existe des profils adéquats au niveau nationalMise en place d’une démarche proactive d’identification et de formation de formateurs.* |
| *Nombre de formateur.ice.s nationaux identifiés(H/F)* | 0 | 20 | *Résultats de l'appel à candidatures.* |
| **Réalisation 1.2: Les modules sont dispensés avec qualité au profit des futur.e.s magistrat.e.s et greffier.e.s.**  |
| *Activité 1.2 : Déploiement de la formation au profit des futur.e.s magistrat.e.s et greffier.e.s, sur la base d’une organisation appropriée, tant sur le plan pédagogique que matériel.* | *Nombre d'auditeur.ice.s de justice ayant reçu une formation initiale (H/F)* | 0 | 40 | *Modules pédagogiques, listes de présence.* | *Le SUFOP est en capacité d'absorber la formation et met à disposition les ressources humaines, matérielles et pédagogiques nécessaires à la bonne gestion académique des parcours.Les administrations, juridictions et autres professionnels sont mobilisés pour accueillir les stages.* |
| *Nombre d'élèves-greffier.e.s ayant reçu une formation initiale (H/F)* | 0 | 40 | *Modules pédagogiques, listes de présence.* |
| *Nombre de modules dispensés intégrant une sensibilisation aux enjeux liés au genre* | 0 | 1 | *Modules pédagogiques, listes de présence.* |
| *Pourcentage d'auditeur.ice.s de justice et d'élèves-greffier.e.s déclarant être satisfait.e.s de la formation initiale délivrée (H/F)* | 0 | 75% | *Enquête quantitative auprès des élèves en fin de formation.* |
| *Auditeurs de justice/élèves greffiers ayant validé le parcours* | 0 | 70 | *Evaluations individuelles et décisions d'affectation.* |
| **Réalisation (produit) 1.3 : Les formateur.ice.s nationaux.les identifié.e.s ont les capacités de dispenser les modules de formation avec un appui limité en expertise internationale.** |
| *Activité 1.3 : Transfert progressif de compétences aux formateurs.ices. nationaux, pour une pérennisation et une internalisation du portage des formations.* | *Formateurs nationaux dont les capacités sont renforcées* | 0 | 20 | *Liste de présence aux sessions de formation* | *L'appel à candidatures permet d'identifier des formateur.ice.s motivé.e.s et en nombre suffisant. Tou.te.s participent aux formations qui leur sont adressées.* |
| *Pourcentage de formateurs nationaux maîtrisant les techniques d'ingénierie pédagogique (H/F)* | 0 | 70% | *Evaluation finale à la fin des formations de formateur.* | *L'appel à candidatures permet d'identifier des formateur.ice.s motivé.e.s et en nombre suffisant. Tou.te.s participent aux formations qui leur sont adressées.* |
| **Sous-effet 2 : Une stratégie de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences est développée et son déploiement est accompagné, dans le respect des meilleurs standards de transparence et d'équité notamment en matière de genre et de provenance géographique.** |
| *Composante 2 : Concevoir/organiser un second concours pour recruter une nouvelle promotion de magistrat.e.s et greffier.e.s en prévoyant également un parcours de préparation à ce concours, en tenant compte des enjeux d’inclusivité en matière de genre et de provenance géographique des candidats* | *Pourcentage de femmes dans les admis.e.s au concours de la magistrature et de greffier* | 15% | 25% | *Liste des candidat.e.s validée par le ministère.*  | *Le ministère accepte la mise en place du PAGE recrutement.*  |
| **Réalisation (produit) 2.1: Le ministère de la justice est doté d'une stratégie GPEEC qui oriente l'organisation du 2nd concours.** |
| *Activité 2.1 : Réalisation d’une étude sur les besoins et les opportunités en matière de recrutement de ressources humaines dans le secteur de la justice – en vue notamment d’assurer un cadrage des besoins au titre du 2e concours.* | *Etude sur les besoins RH disponibles* | NON | OUI | *Rapport de diagnostic.* | *Le ministère de la Justice collecte, compile et met à disposition les données nécessaires à la conduite de l'étude.*  |
| *Stratégie GPEEC* | NON | OUI | *Stratégie GPEEC.* |  |
| **Réalisation (produit) 2.2: Les candidat.e.s retenu.e.s pour présenter les épreuves du concours ont bénéficié d'un parcours de préparation aux épreuves adapté aux besoins et prenant en compte les freins à la réussite liés au genre et à la provenance géographique.** |
| *Activité 2.2 : Mise en place d’un parcours inclusif de préparation aux épreuves du concours (genre et géographie de provenance).* | *Statut de mise en place du parcours de préparation.* | 0 | 1 | *Programme du parcours ; listes de présence.* | *Le ministère de la Justice émet le décret relatif à l'organisation du concours.L'arrêté faisant état des candidat.e.s inscrit.e.s à concourrir est pris suffisamment en amont du déroulement des épreuves pour permettre l'organisation d'un parcours de formation de qualité.*  |
| *Nombre de personnes inscrites au parcours de préparation (H/F ; île de provenance)* | 0 | 70 | *Liste des candidat.e.s validée par le ministère.*  |
| *Pourcentage de candidat.e.s ayant suivi la préparation au concours déclarant avoir été bien préparé aux épreuves (H/F ; île de provenance)* | 0 | 75% | *Questionnaire post préparation.*  |
| **Réalisation (produit) 2.3 : Le recrutement de nouveaux magistrat.e.s et greffier.e.s est réalisé de façon transparence et la représentativité en termes de genre et de provenance géographique est améliorée.**  |
| *Activité 2.3 : Actualisation du cadre d’organisation du futur concours en tenant compte des enjeux d'inclusivité, et mise en œuvre de ce dernier pour le recrutement d’une 2e promotion de magistrat.e.s et de greffier.e.s.* | *Règlement des concours* | 0 | 2 | *Règlement disponible.* | *Le ministère de la Justice émet le décret relatif à l'organisation du concours.Le 2e concours est organisé dans des conditions qui garantissent objectivement l’équité, la transparence et l’intégrité – au-regard notamment des recommandations formulées par les expert.e.s qui seront mobilisé.e.s.* |
| *Concours organisés* | 0 | 2 | *Rapport CGP.* |
| *Nombre de candidat.e.s inscrit.e.s (H/F ; île de provenance)* | 0 | 250 | *Listes de candidats validées par le Ministère de la Justice.* |
| *Nombre de candidat.e.s admissibles aux oraux (H/F ; île de provenance)* | 0 | 80 | *Listes élaborées par les jurys et validées par le ministère.* |
| *Nombre de candidat.e.s admis.e.s au concours (H/F ; île de provenance)* | 0 | 40 | *Listes élaborées par les jurys et validées par le ministère.* |
| **Sous-effet 3 : Une stratégie pour l'amélioration durable du niveau de qualification des professionnel.le.s de la justice, grâce à l'accès à un dispositif de formation initiale et continue de qualité, est proposée.** |
| *Composante 3 : Assurer la pérennisation du processus/dispositif de recrutement et de formation des professionnel.le.s de la justice.* | *Nombre de formation diplômantes créées* | 0 | 1 | *Plaquette de la formation.* | *Des partenaires manifestent leur intérêt pour accompagner les projets identifiés (partenariats / institut de formation) sur le plan technique et financier.* |
| **Réalisation (produit) 3.1: Une stratégie pour la pérennisation des formations basées sur des partenariats interuniversitaires est proposée.** |
| *Activité 3.1 : Conduite des réflexions-travaux pour le développement de formations diplômantes, sur la base des ressources pédagogiques élaborées dans le cadre de la conception des parcours.* | *Partenariats mis en place avec des Universités françaises* | NON | OUI | *Projet de convention de partenariat.* | *Une université française (ou autre) manifeste et confirme son intérêt pour accompagner la création de formations diplômantes au sein de l’Université des Comores.L'Université des Comores manifeste un intérêt et se mobilise pour animer le partenariat avec l'Université partenaire.* |
| *Nombre d'inscrits* | 0 | 30 | *Données du SUFOP* |
| **Réalisation (produit) 3.2: Un rapport d'étude de faisabilité relatif à la formation des professionnel.le.s de la justice est disponible et permet d'envisager la mise en place d'un dispositif pérenne de formation.** |
| *Activité 3.2 : Réalisation d’une étude détaillée sur les besoins, modes de gestion et de formation initiale et continue des professionnel.le.s de la Justice aux Comores – en vue de la mise en place d’un dispositif pérenne de formation.* | *Rapport d'étude de faisabilité sur la gestion des RH et la définition d’un dispositif de formation disponible* | NON | OUI | *Rapport d'étude.* | *Les représentants des ministères potentiellement impliqués dans le projet sont mobilisés et partagent les données nécessaires à la bonne conduite de l'étude.*  |
| **Réalisation (produit) 3.3 : Des magistrat.e.s ont été sensibilisés aux enjeux des spécialisations prioritaires du secteur de la justice comorien et peuvent occuper des fonctions spécialisées.** |
| *Activité 3.3 : Accompagnement dans l'organisation de formations de spécialisation pour certain.e.s magistrat.e.s, au-regard de leurs profils.* | *Nombre de magistrat.e.s et auditeur.ice.s ayant bénéficié d'une introduction à une spécialisation.* | 0 | 5 | *Rapports CGP.*  | *Les priorités en matière de spécialisation et les magistrats pouvant y prétendre (sur la base de leurs compétences et appétences professionnelles) sont identifiées.* |

# ANNEXE 3. Théorie du changement



# ANNEXE 4. Termes de Référence pour le groupe de pilotage de l’évaluation finale du projet Mahakama Ya Wusawa

# **Termes de Référence pour le groupe de pilotage de l’évaluation finale du projet « Mahakama Ya Wusawa »**

## Rôle du groupe de pilotage de l’évaluation finale du projet « Mahakama Ya Wusawa »

Le groupe de pilotage est une instance collégiale et consultative, constituée spécifiquement pour :

* Conseiller et orienter les choix relatifs à l’évaluation ;
* Proposer des décisions sur les ajustements à opérer dans la conduite de l’évaluation ;
* Valider les livrables remis par les évaluateurs.

## Composition du groupe de pilotage

Le groupe de pilotage est composé de :

* Monsieur BURGUET Vincent, Coordinateur de l’Assistance Technique
* Madame VIGILANT Marion, Chargée de projet (Expertise France)
* Monsieur ATTOUMANI Ali, Coordonnateur technique de la CGP (Comores)
* Monsieur PAPA Ahamada, Coordonnateur pédagogique (Comores)
* Monsieur TISSERON Antonin, Expert SERA de l’Assistance Technique
* Monsieur AMOUSSOU Armel, Coordinateur SERA Direction Pays Comores

Personnes ressources : Monsieur GURY Nicolas (AFD) et Monsieur CONSIGNY Claude (Expert clé de l’Assistance Technique)

La Présidence du groupe de pilotage est assurée par : Monsieur PAPA Ahamada.

Les membres du groupe de pilotage siègent *intuitu personae* et ne représentent pas les institutions ou organisations qui les emploient.

## Fonctionnement du groupe de pilotage

Principes de fonctionnement

Le Secrétariat du groupe de pilotage est assuré par Vincent BURGUET, Coordonnateur de l’AT qui, en accord avec le Président, se charge de fixer les dates de réunions et les ordres du jour. Il est également responsable de la production et de la diffusion des comptes-rendus, de l’invitation d’experts sollicités sur des questions spécifiques, ainsi que de l’information régulière des membres du groupe sur l’avancée de l’évaluation.

Le groupe de pilotage est une instance collégiale. La Présidence a pour rôle d’assurer le bon déroulement des échanges et d’animer les réunions. Les décisions recommandées par le comité, les orientations qu’il indique, les choix qu’il propose sont déterminés sur la base du consensus de ses membres. Si un consensus ne peut être trouvé, l’opinion majoritaire prévaut, les opinions minoritaires étant notées dans le compte-rendu de la réunion.

Le groupe de pilotage doit garder à l’esprit que l’équipe évaluatrice reste seule responsable du contenu et de la qualité du rapport final.

## Réunions prévues

Des réunions du comité sont prévues dans le cours de cette évaluation.

| Réunions | Période indicative | Détails  |
| --- | --- | --- |
| 1. Réunion n°1
 | Novembre 2024 | Valider les TdR |
| 1. Réunion de cadrage
 | Février 2025 | En phase de démarrage, pour valider :* la méthodologie générale de mise en œuvre, la matrice d’évaluation et le plan de collecte des données ;
* le calendrier et la présentation espérée des livrables attendus, et valider la note de cadrage
 |
| 1. Retour à chaud de la mission terrain
 | Février-Mars 2025 | En phase de collecte, pour avoir une présentation des conclusions préliminaires des évaluateurs |
| 1. Présentation de rapport final provisoire incluant un résumé exécutif (y compris co-construction des recommandations)
 | Mars 2025 | En fin de phase d’analyse et de reporting, pour échanger sur le contenu du rapport final provisoire et co-construire les recommandations |
| 1. Validation du rapport final définitif incluant un résumé exécutif
 | Avril 2025 | Pour valider le rapport final incluant les commentaires faits sur le rapport provisoire |

## Modalités de travail

Les réunions du comité de pilotage seront organisées par visio-conférence ou en présentiel, en fonction de l’avancée de l’exercice d’évaluation. Le Secrétariat du comité aura à charge d’envoyer les invitations, l’ordre du jour et les différents supports par courriel aux différents membres en amont des réunions et d’en effectuer le suivi.

1. Offre technique du projet Mahakama Ya Wusawa reprise dans l’annexe B du contrat signé le 23 juin 2022 entre le Ministère de la Justice, des Affaires Islamiques et de la Fonction Publique de l’Union des Comores et Expertise France. [↑](#footnote-ref-1)
2. Voir : <https://web-archive.oecd.org/fr/temp/2024-05-13/81829-criteres-cad-evaluation.htm> [↑](#footnote-ref-2)