



Évaluation à mi-parcours du projet d'Appui à la Médiation et au Dialogue pour une paix durable en République Centrafricaine

Rapport final

Réalisé par :

Mr Parfait Edmond MACKET

Socio-économiste, Expert en Ruralité, Genre, Prévention des crises ;
Gouvernance locale & Coopération Décentralisée.
Consultant Indépendant.

Février 2019

Table des matières

i. Abréviations et acronymes	4
ii. Résumé Exécuti	5
Pertinence	5
Efficacité de l'atteinte des résultats	6
Effizienz des moyens	6
Effets/impacts du projet	6
Durabilité des acquis	7
Aspects transversaux (Genre et renforcement des capacités nationales)	7
I. Introduction	8
1.1 Contexte de mise en œuvre du projet	8
1.2. Objet, champ et objectifs de l'évaluation	9
1.2.1. Objet et champ de l'évaluation	9
1.2.2. Objectifs de l'évaluation à mi-parcours	9
II. Approche et méthodologie de l'évaluation	9
2.1 Approche	9
2.2 .Approche méthodologie de l'évaluation	9
a-Phase préparatoire	9
b-Phase de collecte, traitement et analyse des données	10
c-Phase de rédaction des rapports	10
2.2.3. Collecte et analyse des données	10
Echelles d'évaluation	11
Notations de durabilité	11
Notations de pertinence :	11
Notations de l'impact :	11
2.2.4.Échantillonnage	12
2.2.5. Définition des critères de l'évaluation	12
III. Description du projet	14
3.1. Contexte	14
3.2. Objectifs du projet	14
3.3. Résultats escomptés	15
3.4. Gestion et Coordination du projet	15
3.4.1. Gestion opérationnelle du projet	15
3.4.2. Les principaux partenaires et bénéficiaires du projet	15
IV. Résultats de l'évaluation des performances du projet à mi-parcours	16
V. Pertinence par rapport aux objectifs	18
5.1. Pertinence aux objectifs et contexte du projet	18

5.2. Pertinence par rapport aux priorités du Système des Nations-Unies.....	18
5.3. Pertinence par rapport aux indicateurs	18
Tableau 2: Niveau d'atteinte des résultats du projet à mi-parcours	20
VI. Analyse détaillée des activités exécutées à mi-parcours par le projet.....	25
6.1. Efficience	28
6.2. Efficience liée à la mobilisation des ressources	28
6.3. Efficience par rapport à l'utilisation des ressources.....	28
6.4. Efficience par rapport à l'affectation des ressources	29
6.5. Effets/impacts	30
6.6. Durabilité.....	31
6.7. Aspects transversaux	31
a-Genre	31
Forces, faiblesses, opportunités et menaces.....	31
VII. Conclusion générale, leçons tirées et recommandations.....	32
7.1. Conclusion	32
7.2. Les défis, les leçons tirées	32
7.3. Recommandations	33
Annexes	34
Annexe 1 : Termes de référence de la mission	34
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées ou consultées.....	40
Annexe 3 : Liste des documents consultés.....	40
Annexe 4 : Guide des entretiens individuels semi-structuré ouvert.....	41
Annexe 5 : Matrice d'évaluation	43
Annexe 6 : Tableau de répartition de l'échantillon.....	46
Annexe 7 : Cadre de résultats du projet	47

i. Abréviations et acronymes

ARC	Association des Radios Communautaires
ADR	Approche, Dialogue et Réconciliation
CEEAC	Communauté Economique des Etats de l'Afrique centrale
CSI	Cadre Stratégique Intérimaire
CNJ	Conseil National de Jeunesse
CNM	Conseil National de Médiation
DDRR	Désarmement, Démobilisation, Réinsertion, Rapatriement
DIM	Direct Implementation
FRPC	Front Républicain pour la Renaissance en Centrafrique
IA	Initiative Africaine
IDH	Indice de Développement Humain
IOV	Indicateur Objectivement Vérifiable
MISP	Ministère de l'Intérieur et de la Sûreté Publique
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République Centrafricaine
OCHA	Bureau de coordination des affaires humanitaires
ONU	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
Femmes	
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PTA	Plan de travail annuel
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
UA	Union Africaine
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'assistance au Développement
U.E	Union Européenne

ii. Résumé Exécutif

Le projet «*Appui à la Médiation et au Dialogue pour une paix durable en RCA*» s'aligne sur les priorités du gouvernement définies dans le Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA) intervient pour soutenir l'Initiative africaine (IA) pour la paix et la réconciliation en République Centrafricaine afin de restaurer la paix et la réconciliation à la suite de l'escalade des crises politiques dans le pays en 2012 et 2013

Le présent projet est financé par le Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (PBF) couvre une période de 18 mois, de Septembre 2017 jusqu'en Mars 2019. Ce projet vise donc à renforcer les facteurs de résilience, en appuyant l'engagement du gouvernement pour la réconciliation et la paix à travers un appui à la médiation et à la communication stratégique. Il vise à atteindre cet objectif par un appui à trois niveau : (i) appui à la médiation de haut niveau politique et (ii) appui à la mise en commun des approches nationales et locales de médiation, (iii) également une communication améliorée sur les efforts du gouvernement et du peuple centrafricain en matière de médiation.

L'évaluation est inscrite dans le cycle de vie d'un projet. A cet effet, arrivée à la moitié de vie du projet (soit six (6) mois/ ou une année) et conformément à l'accord de financement, une évaluation à mi-parcours devrait être réalisée pour mesurer l'état d'avancement du projet. Elle constitue une activité indispensable pour tirer les leçons apprises en vue de réajuster et /ou réorienter le projet pour atteindre ses résultats fixés.

L'évaluation à mi-parcours du projet a permis à travers l'examen des données recueillies montre que le projet a déployé des efforts significatifs pour atteindre ses objectifs tels que définis même si quelques activités sont en cours de mise en œuvre.

L'approche méthodologique utilisée dans cette évaluation pour apprécier le niveau d'atteinte des résultats à mi-parcours a consisté en quelques étapes suivantes : (i) la revue documentaire, (ii) les entretiens individuels avec les partis prenantes gouvernementales et non gouvernementales, la plateforme de confessions religieuses, les responsables des associations des Radios communautaires (ARC), les OSC à Bangui. Il s'agit en somme de mesurer le degré de la perception (la compréhension) plus ou moins nette du projet. Par ailleurs, cette évaluation s'est appuyée à la fois sur le cadre de résultats du Prodoc et sur le PTA qui ont enclenché les différentes activités à atteindre. Les données collectées ont été traitées et analysées suivant une démarche qualitative.

En effet, d'après l'analyse relative aux 5 critères d'évaluations qui portaient sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité a permis d'obtenir les résultats ci-dessus :

Pertinence

Le processus de formulation du projet a été participatif et consultatif. Les objectifs du projet sont en adéquation avec les besoins identifiés. Le projet a permis d'adopter la feuille de route de l'Initiative africaine qui a été approuvé par les autorités et les 14 groupes armés, six (6) rencontres ont été organisée entre le panel et les groupes armés et trois (3) rencontres avec le chef de l'Etat. Le projet est aligné sur les priorités nationales en ce sens qu'il contribue à la réalisation des objectifs du « *pilier 1 : Consolidation de la paix, de la sécurité et de la cohésion sociale* » du Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA 2017-2021). Le projet s'est aligné parfaitement sur les priorités du Plan cadre des Nations-Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF+ 2018-2021) et contribuent à la réalisation de *l'effet 1.1 : « D'ici 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale et les droits humains »* du Résultat stratégique 1.1 : La paix, la sécurité et la cohésion sociale sont consolidées.

S'agissant du CPD, les objectifs visés par le projet sont alignés sur la priorité numéro 1 de CPD, « Gouvernance, consolidation de la paix et état de droit ». La partie du programme consacrée à la gouvernance, à la consolidation de la paix et à l'état de droit renforce les liens existants entre les initiatives en faveur de la paix et celles en faveur du développement en augmentant les capacités du gouvernement à mener les efforts de stabilisation.

Il est à noter que le projet est en parfaite harmonie avec l'une des priorités des Objectifs de Développement Durable. Il contribue à la réalisation de l'ODD N°16 – Paix, Justice et Institutions efficaces.

La mission estime que le projet demeure **Pertinent (P)** en vue de soutenir le processus de médiation et de dialogue en cours.

Efficacité de l'atteinte des résultats

L'appréciation des progrès enregistrés a été faite conformément aux résultats planifiés selon la matrice du cadre des résultats du Prodoc. Pour mieux mesurer les progrès du projet, l'évaluation à mi-parcours a procédé à l'analyse sur deux angles : (i) l'évaluation des progrès dans la réalisation des produits, mesurés à l'aide des indicateurs retenus dans la matrice de cadre des résultats du projet ; et (ii) l'analyse du niveau de réalisation des activités. Même si, des progrès significatifs ont été réalisés pour le résultat¹ grâce au dynamisme de l'équipe du projet, la mise en œuvre de toutes les activités de ces deux produits devait parvenir à la signature d'un accord de paix entre les groupes armés et le Gouvernement.

Au niveau du résultat 2, des progrès sont en cours dans l'atteinte des résultats définis dans le document du projet (Prodoc). Ce progrès concerne notamment l'identification des acteurs pouvant faire partie de la Communauté de pratique ce qui est un aspect essentiel pour contribuer à l'atteinte globale des résultats.

Au niveau du résultat 3, la mise en œuvre du projet heurte sur l'inexistence de la cellule de coordination de la communication qui devait concevoir et mettre en œuvre des activités de communication liées au processus de paix. De même le plan de communication développé par le STIA n'a jamais été mis en œuvre faute de validation par les autorités concernées.

Au regard des analyses, la mission s'aperçoit que le projet comporte quelques difficultés au niveau de certains partenaires d'implémentation qui mériteraient d'être corrigées en vue d'améliorer l'efficacité de l'atteinte des objectifs fixés par le projet. La mission attribue une note **40** à l'efficacité globale du projet qui correspond à l'appréciation **Moyennement satisfaisant (MS)**.

Efficience des moyens

L'analyse a porté sur : (i) l'examen du rapport entre le budget planifié et celui décaissé, (ii) la comparaison des résultats avec les ressources utilisées (moyens humains, financier et matériels) ; et (iii) l'utilisation des ressources.

L'efficience par rapport à l'utilisation des ressources est moyennement satisfaisante car l'utilisation des ressources est estimée à **77%**, la mission conclut que les ressources prévisionnelles n'ont pas été mobilisées suffisamment pour réaliser les activités identifiées des produits.

L'affectation des ressources indique une efficience satisfaisante car **75,8%** des ressources ont été affectées aux bénéficiaires directs et indirects du projet et **24,2%** pour la coordination et gestion du projet. Voir le tableau ci-dessous de l'affectation des ressources entre les activités et la gestion du projet.

La mission attribue une note **61** à l'efficience globale du projet qui correspond à l'appréciation **Satisfaisante**. Même si le taux de mobilisation des ressources n'était pas le niveau attendu par le projet.

Effets/impacts du projet

La mise en œuvre du projet à travers la médiation et le dialogue, la recherche de compromis, la négociation et la concertation a permis d'avoir autant des effets positifs en termes de stabilisation de conflit ce qui traduit un état d'esprit où toutes les entités font la démarche d'aller vers l'autre et de discuter.

D'après les entretiens avec les partis prenantes gouvernementales, le projet a réussi à renforcer leurs capacités en matière de Médiation et le dialogue pour la consolidation de la paix. Les compétences acquises à travers les ateliers de formations, des connaissances sur la pratique de la Médiation et le dialogue constituent les effets positifs à court

terme. Cependant, les formations reçues constituent des éléments fondamentaux des techniques de dialogue et de la médiation qu'il faut approfondir.

D'après l'analyse des différents rapports de projet et les interviews avec les acteurs clés du projet, des efforts restent à faire tant au niveau de la mise en place des structures devant mener les activités importantes du projet (cellule de communication et de coordination à la Présidence de la République) qu'au niveau de l'exécution des activités. La mission juge que le projet a enregistré quelques progrès, mais les effets/impacts sont Minime. En conclusion, l'appréciation globale des effets/impacts du projet est **Minime (M)**.

Durabilité des acquis

Le renforcement des capacités des membres de la CNM ainsi que ceux de la société civile est important pour la durabilité des actions de la médiation. Il est important d'intensifier les actions de formation en faveur du Gouvernement et les autres acteurs clés impliqués dans le processus en ciblant les thématiques sensibles à la résolution des conflits.

L'appropriation et l'implication a été un facteur majeur pour garantir la durabilité des résultats en termes de résolution des conflits. Cette durabilité peut être aussi jugée par l'appropriation des thématiques développées par le projet. D'abord, le degré d'implication des acteurs au niveau de la coordination DRRR/RSS/RN constitue un facteur non négligeable dans l'appropriation des actions du projet.

Cependant, d'après les résultats des entretiens individuels menés ainsi que des échanges et discussions avec la partie nationale non gouvernementale (les organisations féminines), la partie nationale (conseillers du CNM) ont affirmé à différent degré leur implication dans le projet car n'ayant pas été bien informé (au sens large par une formation basique) pour ce genre d'activité même si certains conseillers du CNM sont désignés pour accompagner le projet. En effet, les activités/facteurs qui peuvent garantir la durabilité du projet résident dans des séries de sessions de formation et renforcement des capacités en matière de médiation, le dialogue, la cohésion sociale, la prévention et résolution pacifique de conflit et le plaidoyer avec les structures des organisations féminines, les conseillers au niveau du CNM, les journalistes des radios communautaires, etc... La mission d'évaluation estime à **Moyennement Probable (MP)** la durabilité des résultats du projet.

Aspects transversaux (Genre et renforcement des capacités nationales)

Le projet a intégré la dimension genre dans sa mise en œuvre en impliquant les femmes notamment dans la sensibilisation et le partage d'information sur la feuille de route de l'Initiative africaine à travers des sessions à Bangui et en régions. Ces différentes sessions de formation ont été effectuées en collaboration avec d'autres parties prenantes dans l'exécution du projet telles que : ONU Femmes et la Division des Affaires civiles de la MINUSCA.

I. Introduction

1.1 Contexte de mise en œuvre du projet

Depuis l'escalade des crises politiques dans le pays (en 2012 et 2013), la RCA a conclu plusieurs accords pour mettre fin aux violences. Il s'agit entre autres de l'accord global de Libreville (Janvier 2013), de la déclaration de N'Djamena (Avril 2013) et de l'accord de cessation des hostilités de Brazzaville (Juillet 2014). En janvier et février 2015, le Gouvernement de transition avait lancé des consultations populaires à la base dans les 16 préfectures en prélude à l'organisation du Forum National de Bangui qui a rassemblé plus de 700 participants en mai 2015. Le Forum s'est conclu notamment par l'adoption du Pacte républicain pour la paix, la réconciliation nationale et la reconstruction en République centrafricaine, signé par les groupes armés, et par un pré-accord sur le désarmement, la démobilisation, la réintégration et le rapatriement des ex-combattants.

Avec l'appui de la communauté internationale, le Gouvernement centrafricain a développé un Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA 2017-2021) qui définit les priorités nationales en termes de consolidation de la paix. Ce Plan national garantit, au plus haut niveau politique, un engagement stratégique de la RCA sur les priorités clés du Gouvernement pour consolider la paix et la stabilité à travers trois piliers : (i) Restaurer la paix, la sécurité et la réconciliation ; (ii) Renouveler le contrat social entre l'État et la population ; (iii) Promouvoir le relèvement économique et la relance des secteurs productifs.

En parallèle du RCPCA et conformément à la résolution 2301 du Conseil de Sécurité du 26 juillet 2016, le Gouvernement centrafricain et ces partenaires internationaux, régionaux et bilatéraux ont établi un Cadre d'engagement mutuel (le CEM-RCA) qui a pour but d'assurer la cohérence et l'appui soutenu de la communauté internationale aux priorités nationales.

Mais alors, qu'est-ce qu'une médiation ? La médiation peut se définir comme étant un accord de plusieurs manières, soit en s'inspirant des approches de négociation « gagnant-gagnant » ou de compromis, de concertation qui sont autant de termes qui traduisent un état d'esprit où les personnes (acteurs) font la démarche d'aller vers l'autre.

Ainsi dans l'optique de soutenir les efforts du Gouvernement Centrafricain pour le retour de la paix et à la stabilisation, le PNUD, la MINUSCA et le Fonds de consolidation de la paix des Nations Unies (PBF) ont mis en place le projet d'«*Appui à la Médiation et au Dialogue pour une paix durable en RCA*» qui vise à :

- I. Soutenir la médiation inter-centrafricaine ;
- II. Renforcer les capacités nationales de médiation ;
- III. Mettre en œuvre une communication favorisant un meilleur niveau d'information des populations et des partenaires sur le processus de paix.

Le projet est mise en œuvre par le PNUD selon la modalité d'exécution directe (DIM) et à une durée de dix-huit (18) mois (de Septembre 2017 à Mars 2019) doté d'un budget de 2,417, 451 USD, il est aligné sur le RCPCA qui reste le document national de référence sur le plan cadre des Nations Unies en RCA, l'UNDAF+2018-2021 et le CPD 2018-2021 du PNUD.

1.2. Objet, champ et objectifs de l'évaluation

1.2.1. Objet et champ de l'évaluation

La présente évaluation à mi-parcours s'inscrit dans la dynamique de PNUD qui vise à mesurer les performances du projet. Cet exercice permet d'apprécier les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés, d'évaluer leur trajectoire et de proposer des mesures correctives le cas échéant. L'évaluation a aussi pour but de faciliter l'apprentissage organisationnel au sein du PNUD ainsi que parmi les autres partenaires chargés de mise en œuvre dudit projet. Les données collectées permettront de mettre en exergue les atouts et les faiblesses du projet. Cette évaluation couvre la période allant du 30 Septembre 2017 au 30 septembre 2018.

1.2.2. Objectifs de l'évaluation à mi-parcours

L'objectif de l'évaluation à mi-parcours est d'effectuer une revue de l'atteinte des résultats et de la mise en œuvre des activités du projet.

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts (ou signes précoces d'impacts) et la durabilité des résultats du projet ;
- Recueillir les perceptions des diverses parties prenantes au projet et l'échange autour des réalisations et attentes du projet ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les bonnes pratiques, les leçons à tirer des mécanismes de pérennisation et de capitalisation des acquis du projet ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour le projet.

Aussi, l'évaluation à mi-parcours vérifiera l'intégration des questions transversales telles que la prise en compte de la dimension genre, de renforcement des capacités nationale ainsi que la coordination entre les partenaires de mise en œuvre et l'équipe du projet. Cette évaluation contribuera enfin à identifier les leçons apprises dans la mise en œuvre du projet afin de parvenir à une base solide de recommandations sur les modalités d'intervention qui pourront être réajustés en vue d'enrichir le projet.

II. Approche et méthodologie de l'évaluation

2.1 Approche

L'approche participative a été privilégiée tout au long de l'exercice. Le choix porté sur cette approche est de permettre une prise de conscience de l'impact du projet et de réfléchir sur les possibilités de les améliorer en vue d'assurer l'appropriation du processus d'évaluation à mi-parcours par les membres de l'équipe du projet et d'assurer de sa validité, les conclusions et les recommandations formulées. Une telle approche s'appelle en anglais « *managers-oriented evaluation approach* » reposant sur le modèle de l'OCDE Annuel Mandataire de PNUD basé les cinq (5) critères: pertinence, efficacité, efficience, impact et de durabilité.

2.2 .Approche méthodologie de l'évaluation

La méthodologie de l'évaluation utilisée par la mission est subdivisée en quatre phases :

a-Phase préparatoire

Au cours de cette étape, la mission a eu un entretien avec l'équipe de coordination du projet afin d'apprécier toutes les informations relatives à la mission. Ceci a permis notamment de : (i) mieux comprendre les attentes du PNUD ; (ii) harmoniser notre compréhension des objectifs, contenus des travaux à réaliser ; et (iii) s'accorder sur les

aspects administratifs de la mission. En sus, une réunion a été organisée le 19 novembre 2018 avec le groupe de référence au cours de laquelle la mission a présenté la démarche méthodologique devant guider l'évaluation.

b-Phase de collecte, traitement et analyse des données

Les méthodes suivantes ont été utilisées pour collecter, structurer, classifier et analyser les données afin de permettre une triangulation des informations. La collecte et le traitement des données primaires sont réalisés suivant une démarche qualitative. Les données ont été collectées auprès des parties prenantes qui sont regroupées en quatre (4) catégories :

1. Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD): équipe de projet, groupe de référence bureau pays PNUD et Directeur Pays.
2. Partenaires gouvernementaux : Conseil national de la médiation, Conseiller DDR/RSS/RN, Présidence de la République, Ministère de l'Action Humanitaire et de la Réconciliation Nationale.
3. Partenaires internationaux : CEEAC, MINUSCA, UA, UE,
4. Partenaires non gouvernementaux : Plateforme de confessions religieuses, Conseil National de Jeunesse (CNJ), les organisations féminines entre autres le Réseau des leaders Féminines de Centrafrique (REEFCA) et l'association des radios communautaires (ARC).

c-Phase de rédaction des rapports

Les principaux produits attendus de l'évaluation sont sommairement décrits ci-dessous :

- **Rapport initial ou Note de cadrage méthodologique** : Il précise clairement la proposition de méthodologie (formulée à partir des Termes de référence) validée par le groupe de référence.

La note de cadrage comprend les éléments suivants : les objectifs de l'évaluation, les outils de collecte de données, les questions clés d'évaluation; le calendrier des activités relatives à la collecte de données, la liste des acteurs clés à interviewés.

- **Rapport provisoire de l'évaluation** : il résume sommairement les points saillants de l'évaluation qui devrait au préalable être soumis au PNUD (unité de coordination du projet et les membres du groupe de référence) pour observations et commentaires.
- **Rapport final de l'évaluation** : une version définitive de l'évaluation intégrant les commentaires des parties prenantes, sera soumise au PNUD pour approbation.

Remarque : Il est à noter que les clauses du contrat relatif aux services de prestation stipulent que le consultant devra produire deux principaux livrables à savoir : (i) un rapport provisoire ; et (ii) un rapport final.

2.2.3. Collecte et analyse des données

L'évaluation a fait recours essentiellement à deux méthodes de collecte de données pour apprécier le niveau d'atteinte des résultats à mi-parcours du projet. La revue documentaire et la collecte des données secondaires qui comporte :

- des entrevues avec les principaux intervenants et partenaires (structurées et semi-structurées à l'aide d'un guide d'entrevues avec le personnel du projet, la partie nationale, les responsables des plateformes de confessions religieuses et association des radios communautaire) ;
- des entrevues avec des représentants des PTF impliqués dans le projet ;
- des groupes de discussion pour certaines catégories d'interlocuteurs tels les organisations de la société civile; certains groupes de bénéficiaires au niveau central.

Par ailleurs, l'évaluation s'est appuyée à la fois sur le cadre de résultat et sur le PTA qui ont décliné des activités et tâches avec des cibles à atteindre.

La performance du projet a été appréciée à partir de 5 critères d'évaluation qui sont : (i) **la pertinence**, (ii) **l'efficacité**, (iii) **l'efficience**, (iv) **la durabilité** et (v) **l'impact**. Une grille d'appréciation sur une échelle de valeur de 0 à 100 avec des intervalles correspondants aux appréciations suivantes a été élaborée : **Très insatisfaisant**, **Insatisfaisant**, **Moyennement insatisfaisant**, **Moyennement satisfaisant**, **Satisfaisant** et **Très satisfaisant**. Une synthèse est faite pour dégager l'appréciation générale.

Tableau 1 : Echelles de notations (pour les résultats, l'efficacité, l'efficience et le suivi-évaluation)

	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Moyennement insatisfaisant	Moyennement Satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Echelle de valeur						
Pondération		0 -19	20 - 39	40 – 59	60 – 79	80 - 100
Appréciation	TI	-I+	-MI+	-MS+	-S+	-TS+
Note attribuée						

Echelles d'évaluation

- **Très insatisfaisant (TI)** : Le projet comporte de graves lacunes
- **Insatisfaisant (I)** : Le projet comporte d'importantes lacunes au niveau de la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience
- **Moyennement insatisfaisant (MI)** : Le projet comporte d'importantes lacunes
- **Moyennement satisfaisant (MS)** : Les lacunes modérées ont été décelées
- **Satisfaisant (S)** : des lacunes mineures seulement ont été décelées
- **Très satisfaisant (TS)** : Le projet ne comporte aucune lacune quant à la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience

Notations de durabilité

- **Probable (P)** : Risques négligeables à la durabilité
- **Moyennement probable (MP)** : Risques modérés
- **Moyennement improbable (MI)** : Risques importants
- **Improbable (I)** : Risques graves

Notations de pertinence :

- **Pertinent (P)**
- **Pas pertinent (PP)**

Notations de l'impact :

- **Important (I)**
- **Minime (M)**
- **Négligeable (N)**

Pour mener à bien la collecte des données, le consultant a conçu trois (03) guides d'entretiens. Les guides d'entretiens élaborés sont flexibles et sont en fonction de catégorie des parties prenantes et se présentent de la manière suivante :

1. Un Guide d'entretien à l'endroit du Staff du projet Médiation/PNUD;
2. Un Guide d'entretien adressé aux partenaires de mise en œuvre (MINUSCA/UA/CEEAC/IA) ;
3. Un Guide d'entretien avec les autres partenaires de mise en œuvre (Présidence/Primature/CNM/Plateformes confessions religieuses/Association des radios communautaires et Conseil National de Jeunesse).

2.2.4.Échantillonnage

L'échantillonnage à choix raisonné a été privilégié pour cette évaluation. Cette méthode a permis de faire un choix pour que la représentativité des personnes à interviewer soit rassurée. Cette démarche est dite qualitative et ne fait pas appel aux statistiques. L'approche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation qui consiste à mener des entretiens individuels semi-structurés avec les acteurs cibles. Cette approche donne un aperçu du comportement et des perceptions et permet d'étudier les opinions sur un sujet particulier de façon plus approfondie pour recueillir des informations complémentaires sur l'impact de mise en œuvre du projet. Le tableau de répartition de l'échantillon est présenté en annexe.

2.2.5. Définition des critères de l'évaluation

Les informations collectées ainsi que les analyses produites sont structurées conformément aux critères du PNUD contenus dans le Guide de la Planification, du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats du développement.

Pertinence

Le critère de pertinence vise à mesurer le degré des résultats et les produits du projet, leurs indicateurs et leurs cibles par rapport à la situation du pays. L'évaluation mesure le degré d'alignement avec les priorités stratégiques nationales exprimées dans le Plan National de Relèvement et de la Consolidation de la Paix 2017-2021 (RCPCA) ainsi que les objectifs du Document de Programme de Pays (CPD) et de l'UNDAF+ 2018-2021. Enfin, l'évaluation à mi-parcours va identifier la mesure dans laquelle les objectifs du projet demeurent valables ainsi que l'adéquation des activités menées aux objectifs et effets recherchés. Il est question de déterminer la mesure dans laquelle le projet a été capable de s'adapter aux évolutions de contexte et de tirer des leçons de la mise en œuvre des activités.

Efficacité

L'analyse de l'efficacité à travers différentes ressources (humaines, matérielles et financières) requises du PNUD, des donateurs sont-elles anticipées et mobilisées dans les délais appropriés et suffisants ? L'appréciation des structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développés aussi bien par le PNUD que par ces partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces pour l'atteinte des résultats planifiés selon la matrice du cadre des résultats et de ressources du document de projet ? Le projet a-t-il fonctionné avec l'effectif adéquat de personnel, les compétences requises et selon une bonne distribution de tâche ? Pour cela, elle vise à représenter le niveau de réalisation par une comparaison de Baseline (situation de référence) avec les résultats obtenus.

Les causes de succès et d'échec sont analysées en vue de déterminer les principaux facteurs, internes ou externes qui ont impacté à mi-parcours sur la mise en œuvre du projet. Les conclusions tirées de ce critère vont servir de base pour la formulation des recommandations.

Efficiences

Les questions liées à l'efficacité sont analysées à travers : (i) l'examen du rapport des différentes ressources (ressources humaines, matérielles et financières) planifiées ont-elles été dépensées de manière appropriée pour atteindre les résultats attendus ? Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?

Dans quelle mesure le système de suivi a-t-il fourni aux gestionnaires du projet des données régulières qui leur ont permis de tirer des leçons et d'ajuster la mise en œuvre en conséquence.

Durabilité

La durabilité vise ici à apprécier dans quelle mesure les questions de durabilité ont-elle été intégrée dans le cadre de la conception du projet. La pérennité des résultats obtenus dans le contexte actuel. A ce niveau, l'analyse de la durabilité a été faite pour apprécier les capacités humaines et les systèmes de gestion, ainsi que les innovations apportées vont-elles profiter dans le futur à la partie nationale ? Il s'agit d'analyser le niveau d'appropriation du projet par la partie nationale. L'évaluation analysera les mécanismes de garantie existant pour la pérennisation des acquis du projet et des applications au développement socio-économique de la RCA. Quels pourraient être les obstacles à la pérennisation des acquis du projet et comment les surmonter ?

Par ailleurs, l'évaluation à mi-parcours va déterminer la mesure dans laquelle la stratégie de durabilité, y compris le renforcement de la capacité des parties prenantes nationales a été développée ou mise en œuvre. Aussi, elle cherche à mesurer la mesure dans laquelle des cadres politiques et de régulation de la médiation et le dialogue ont été mis en place. La mission de l'évaluation déterminera dans quelle mesure les partenaires se sont engagés à maintenir leur soutien après la clôture du projet.

Impact

Le critère d'impact vise à juger les retombées de l'action immédiate à court, moyen et long terme en étudiant les effets de celle-ci dans un champ plus vaste. Quel impact le projet a-t-il fait ou pourrait faire (signes précoces d'impact) dans la vie des acteurs ? Quels sont ou pourraient être les effets positifs ou négatifs, attendus ou non attendus, à court, moyen et long terme sur les individus, les communautés et les institutions de la République centrafricaine ?

La mission de l'évaluation est consciente qu'il serait peu probable à ce stade de trouver l'impact du projet car le projet prévu pour se terminer le 31 Mars 2019 date à laquelle l'évaluation finale du projet se déroulera. Cependant, l'évaluation à mi-parcours cherche à déterminer ce qui a été engendré par les résultats du projet, de voir ce qui a vraiment changé du point de vue de la médiation et le dialogue.

L'intégration de la dimension genre

L'évaluation s'est efforcée à analyser systématiquement la prise en compte de la dimension de genre dans tous les domaines de résultats escomptés par le projet. Dans quelle mesure le principe d'égalité des sexes a-t-il été intégré à la conception et à la mise en œuvre du projet ? Dans quelles mesure le projet a-t-il contribué au renforcement des capacités au niveau national et local ?

III. Description du projet

3.1. Contexte

Les crises récurrentes qu'a connu la République Centrafricaine (RCA) depuis plus de deux décennies ont contribué à l'affaiblissement des capacités de l'État, à la destruction du tissu social et économique, et à l'extrême pauvreté des populations tant en milieu rural qu'urbain. La crise récente (2013), la plus dévastatrice par l'ampleur des violences, est la résultante d'une accumulation de frustrations sur les plans politique, économique et social, liées au non-respect des accords et engagements pris lors des processus de dialogue précédents.

A l'achèvement de la période de transition avec l'adoption d'une nouvelle constitution et l'élection pacifique d'un président de la République et d'une Assemblée nationale début de 2016, la RCA a une fenêtre d'opportunité pour consolider et renforcer la paix dans le pays. C'est ainsi qu'avec l'appui de la communauté internationale, le Gouvernement centrafricain a développé un Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA) qui définit les priorités nationales en termes de consolidation de la paix. Ce Plan national garantit, au plus haut niveau politique, un engagement stratégique de la RCA sur les priorités clés du Gouvernement pour consolider la paix et la stabilité à travers trois piliers : (i) Restaurer la paix, la sécurité et la réconciliation ; (ii) Renouveler le contrat social entre l'État et la population ; (iii) Promouvoir le relèvement économique et la relance des secteurs productifs.

En outre, le Chef de l'Etat a instauré plusieurs instances et nommé des personnalités pour soutenir le processus de réconciliation : le Conseil National de la Médiation, dirigé par un Médiateur de la République ; Un Ministre-Conseiller sur le DDR/RSS/Réconciliation au niveau de la Présidence ; et un Ministère de l'Action humanitaire et de la Réconciliation nationale chargé de mettre en œuvre une politique nationale de réconciliation. Toutefois, la paix, encore très fragile, est facilement menacée. La fragilité de la paix se manifeste dans les violences sporadiques qui éclatent à l'intérieur du pays et au ralentissement du processus de désarmement, démobilisation, réintégration et rapatriement (DDRR).

En effet, plusieurs pistes ont été poursuivies par le Gouvernement Centrafricain appuyé par la Communauté Internationale. Ainsi a été ébauchée une Feuille de route pour la paix et la réconciliation en République centrafricaine constituant l'Initiative africaine (IA), la feuille de route a été rendue publique en juillet 2017 à Libreville (Gabon) a été signée par les représentants du Gouvernement, de la CEEAC, de l'UA, du CIRGL, du Gabon, de l'Angola, du Tchad et du Congo. L'Initiative africaine (IA) relance la dynamique de dialogue à laquelle l'ensemble de la communauté internationale et en particulier les Nations Unies apporteront un appui.

Ainsi dans l'optique de soutenir les efforts du Gouvernement Centrafricain pour le retour de la paix et à la stabilisation, le PNUD, la MINUSCA et le Fonds de consolidation de la paix des Nations Unies (UNPBF) ont mis en place le projet d'«*Appui à la Médiation et au Dialogue*» qui vise à :

- IV. Soutenir à la médiation inter-centrafricaine ;
- V. Renforcer les capacités nationales de médiation ;
- VI. Mettre en œuvre une communication favorisant un meilleur niveau d'information des populations et des partenaires sur le processus de paix.

Le projet est mise en œuvre par le PNUD selon la modalité d'exécution directe (DIM) et à une durée de dix-huit (18) mois (de Septembre 2017 à Mars 2019) doté d'un budget de 2,417, 451 USD, il est aligné sur le RCPCA qui reste le document national de référence sur le plan cadre des Nations Unies en RCA, l'UNDAF+2018-2021 et le CPD 2018-2021 du PNUD.

3.2. Objectifs du projet

L'objectif principal assigné au projet est de contribuer à la création d'un environnement propice à l'apaisement et la consolidation de la paix en RCA. De façon spécifique, il s'agit de : (i) appuyer la médiation a plus un haut niveau

politique ; (ii) appuyer la mise en commun des approches nationales et locales de médiation ; et (iii) améliorer la communication sur les efforts du gouvernement et du peuple centrafricain en matière de médiation.

3.3. Résultats escomptés

Les résultats escomptés du projet sont :

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

Concernant la zone d'intervention du projet, il est mis en œuvre en priorité à Bangui avec des interventions ponctuelles à l'intérieur du pays.

3.4. Gestion et Coordination du projet

3.4.1. Gestion opérationnelle du projet

Le projet est mis en œuvre selon la modalité d'exécution directe (DIM) par le Bureau pays du PNUD/RCA, en étroite coopération avec la MINUSCA, en particulier la Division des Affaires Politiques (PAD) sur le résultat 1 et la Division des Affaires Civiles sur les résultats 1 et 2. La gestion des ressources financières, matérielles et humaines est entièrement assurée par le PNUD conformément à ses procédures administratives et financières.

L'équipe de la mise en œuvre du projet est composée de :

- Coordonnatrice / Coordonnateur du Programme P4 International
- Une VNU Internationale Appui à la Médiation et la Communication
- Admin Fin (SB 1)
- Chauffeur (SB 1)
- Un Conseiller Senior en Médiation (P6) qui joue le rôle d'assistant technique sur les questions de médiation

3.4.2. Les principaux partenaires et bénéficiaires du projet

Le projet répond au besoin du PBF, du PNUD et de la MINUSCA d'apporter un appui de qualité au pays en matière de médiation, de création d'un environnement propice au dialogue et de renforcement du processus de réconciliation nationale. A cet effet, les interventions du projet ont été menées avec le Secrétariat technique de l'Initiative africaine (Co-géré par la CEEAC et l'UA) qui a pour mission de piloter les activités relatives à l'Initiative africaine seul processus de dialogue inter-centrafricain reconnu par les autorités nationales.

Les bénéficiaires directs sont la population car l'objectif du projet étant de parvenir à la signature d'un accord de paix qui garantit la sécurité des populations et la conduite d'un processus de réconciliation apaisé, les bénéficiaires indirects du projet sont les institutions étatiques (Présidence, Primature, CNM, Conseiller DDR/RSS/RN ainsi que les organisations de la société civile dont l'association des radios communautaires, l'organisation de la femme centrafricaine et autres.

IV. Résultats de l'évaluation des performances du projet à mi-parcours

Cette évaluation a été effectuée dans un contexte particulier compte tenu de la complexité des enjeux et défis abordés. La recherche documentaire fut ardue et a nécessité une consolidation constante, et ce, en dépit de l'appui sans faille de l'équipe du projet PNUD. En effet, une base documentaire est considérable en vue d'une recherche et lecture attentive. La mission d'évaluation a fourni quelques documents recueillis. (Voir Annexe)

En effet, d'après les critères de définition de l'évaluation relatifs aux 5 questions évaluatives qui portaient sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité ont permis d'obtenir les résultats ci-dessous :

a. Pertinence

Le processus de formulation du projet a été participatif et consultatif. Les objectifs du projet sont pertinents au contexte national et en adéquation avec les besoins identifiés à savoir (i) soutenir la médiation inter-centrafricaine, (ii) renforcer les capacités nationales de médiation, (iii) mettre en œuvre une communication favorisant un meilleur niveau d'information des populations et des partenaires sur le processus de paix. Le projet est aligné sur les priorités nationales en ce sens qu'il contribue à la réalisation des objectifs « du pilier 1 : du Plan de Relèvement et de Consolidation de la paix en Centrafrique (RCPA 2017-2021). Le projet s'est aligné parfaitement sur les priorités du Plan cadre des Nations-Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF+ 2018-2021) et contribue à la réalisation de l'effet 1.1 : « D'ici 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale et les droits humains » du Résultat Stratégique 1.1 : La paix, la sécurité et la cohésion sociale sont consolidées.

S'agissant du CPD, les objectifs visés par le projet sont alignés sur la priorité numéro 1 de CPD, « Gouvernance, consolidation de la paix et état de droit ». La partie du programme consacrée à la gouvernance, à la consolidation de la paix et à l'état de droit renforce les liens existants entre les initiatives en faveur de la paix et celles en faveur du développement en augmentant les capacités du gouvernement à mener les efforts de stabilisation. Il est à noter que le projet est en parfaite harmonie avec l'une des priorités des Objectifs de Développement Durable. Il contribue à la réalisation de l'ODD N°16 – Paix, Justice et Institutions efficaces.

La mission estime que le projet demeure **Pertinent (P)** en vue de soutenir le processus de médiation et de dialogue en cours en République Centrafricaine.

b. Efficacité de l'atteinte des résultats

L'appréciation des progrès enregistrés a été faite conformément aux résultats planifiés selon la matrice du cadre des résultats du document du projet (ici appelé Prodoc). Pour mieux mesurer les progrès du projet, l'évaluation à mi-parcours a procédé à l'analyse sur deux angles : (i) l'évaluation des progrès dans la réalisation des produits, mesurés à l'aide des indicateurs retenus dans la matrice de cadre des résultats du projet ; et (ii) l'analyse du niveau de réalisation des activités. Des progrès significatifs ont été réalisés en ce qui concerne le résultat¹ grâce à la mise en œuvre de toutes les activités prévues. L'appui à l'Initiative africaine a permis de mener les activités préparatoires au dialogue national, avec notamment en ce qui concerne les étapes de consultation des parties et de collecte de leurs revendications.

Au niveau du résultat 2, aucun progrès significatif n'est encore enregistré. Seul le processus d'identification des acteurs de la société civile et communautaires actifs en matière de médiation au niveau local et/ou au niveau politique est enclenché. La mise en œuvre des activités s'est heurté de quelques difficultés en termes de programmation dans la réalisation des actions tant du côté de la CNM que de l'équipe du projet ce qui expliquerait le faible niveau de l'atteinte des résultats.

Au niveau du résultat 3, la mise en œuvre du projet bute sur l'inexistence de la cellule de coordination de la communication qui devait concevoir et mettre en œuvre des activités de communication liées au processus de

paix. De même le plan de communication développé par le STIA n'a jamais été mis en œuvre faute de validation par les autorités concernées.

Au regard des analyses du cadre de résultats relatifs aux objectifs du projet nous pouvons attribuer une note **40** à l'efficacité globale du projet qui correspond à l'appréciation **Moyennement satisfaisant (MS)**.

c. Efficience des moyens

L'analyse a porté sur : (i) l'examen du rapport entre le budget planifié et celui mobilisé, (ii) la comparaison des résultats avec les ressources utilisées (moyens humains et matériels) ; et (iii) l'utilisation des ressources. En effet, 100% a été mobilisé sur le budget 2018 dont une première tranche de 70% versée par le PBF soit 1,692 000 \$ du projet. L'efficience par rapport à l'utilisation des ressources est satisfaisante car l'utilisation des ressources est estimée à **77%**.

L'affectation des ressources indique une efficience satisfaisante car **75,8%** des ressources ont été affectées à la mise en œuvre directe des activités du projet et **24,2%** pour la coordination et gestion du projet (voir le tableau ci-dessous de l'affectation des ressources entre les activités et la gestion du projet).

La mission attribue une note **61** à l'efficience globale du projet qui correspond à l'appréciation **Satisfaisante**.

d. Effets/impacts du projet

La mise en œuvre du projet à travers la médiation et le dialogue, la recherche de compromis, la négociation et la concertation a permis d'avoir autant des effets positifs en termes de stabilisation de conflit ce qui traduit un état d'esprit où toutes les entités font la démarche d'aller vers l'autre et de discuter.

D'après nos différents entretiens entre autres (Conseil National de Médiation), le projet a pu renforcer leurs compétences à travers les ateliers de formations sur les connaissances basiques de la pratique de Médiation et le dialogue ce qui constituent quelques effets positifs. Cependant, pour que les effets/impacts du projet puissent être durable à long terme, il est important que le projet puisse approfondir et diversifier les sessions de formations et renforcement des capacités.

Par ailleurs, d'après l'analyse des différents rapports et interviews avec les acteurs clés du projet, il ressort que des actions sont en cours pour adopter la stratégie de communication de la cellule de communication de la présidence de la République en vue de professionnaliser leur stratégie de communication de crise. A ce stade précis, la mission juge que le projet a enregistré quelques progrès. En conclusion, l'appréciation globale des effets/impacts du projet est **Important (I)**.

e. Durabilité des acquis

L'appropriation et l'implication a été un facteur majeur pour garantir la durabilité des résultats en termes de résolution des conflits. Cette durabilité peut être aussi jugée par l'appropriation des thématiques développées par le projet. D'abord, le degré d'implication des acteurs au niveau de la coordination DDDR/RSS/RN constitue un facteur non négligeable dans l'appropriation des actions du projet.

Cependant, d'après les résultats des entretiens individuels menés ainsi que des échanges et discussions avec la partie nationale non gouvernementale (les organisations féminines), la partie nationale (conseillers du CNM) ont affirmé à un degré moindre leur implication dans le projet car n'ayant pas été bien informé (au sens d'une formation basique) pour ce genre d'activité même si certains conseillers du CNM sont désignés pour accompagner le projet.

f. Aspects Genre et renforcement des capacités

L'intégration de la dimension genre n'a pas été facile dans la phase de mise en œuvre du projet. Toutefois des efforts ont été déployés en prenant en compte les femmes, en particulier celles victimes des conflits. Par ailleurs des sessions d'information avec les femmes leaders ont été organisées grâce à l'appui du projet médiation, la MINUSCA s'est joint ainsi aux initiatives car voulant aussi favoriser la prise en compte des femmes dans le processus du dialogue. Au terme de cette activité, 102 femmes leaders ont été informées sur le déroulement de la mise en œuvre de la feuille de route.

L'évaluation à mi-parcours juge par conséquent que le renforcement des capacités nationales sur les questions de genre en matière de médiation n'est pas suffisant par conséquent il serait souhaitable d'intégrer diverses thématiques de formation sur la médiation, le dialogue, plaidoyer et la cohésion sociale facteurs inhérents pour la pérennisation des acquis du projet.

V. Pertinence par rapport aux objectifs

5.1. Pertinence aux objectifs et contexte du projet

Les données collectées au cours de la mission d'évaluation à mi-parcours permettent de conclure que le projet demeure toujours très pertinent pour soutenir le processus politique enclenché par l'IA. En effet, la médiation conduite par le panel de facilitateurs de l'IA a permis de convaincre les groupes armés de revenir à la table des négociations pour faciliter le désarmement, la démobilisation et la réinsertion des ex-combattants.

5.2. Pertinence par rapport aux priorités du Système des Nations-Unies

Est-ce que le projet est-il aligné sur le CPD du PNUD et l'UNDAF+ du Système de Nations Unies ?

Les données collectées mettent en avant que le Projet « Appui à la Médiation et au Dialogue » répond indéniablement à une des priorités du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF+ 2018-2021). Les objectifs du projet contribuent à la réalisation de l'effet 1.1 : « D'ici 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale et les droits humains » du Résultat Stratégique 1.1 : La paix, la sécurité et la cohésion sociale sont consolidées.

Les objectifs visés par le projet sont alignés sur la priorité numéro 1 de CPD, « Gouvernance, consolidation de la paix et état de droit ». La partie du programme consacrée à la gouvernance, à la consolidation de la paix et à l'état de droit renforce les liens existants entre les initiatives en faveur de la paix et celles en faveur du développement en augmentant les capacités du gouvernement à mener les efforts de stabilisation.

Il est à noter que le projet est en parfaite harmonie avec l'une des priorités des Objectifs de Développement Durable. Il contribue à la réalisation de l'ODD N°16 – Paix, Justice et Institutions efficaces. Au regard du contexte politique et sécuritaire du pays, la mission estime que le projet demeure **Pertinent (P)** en vue de soutenir le processus de médiation et de dialogue en cours.

5.3. Pertinence par rapport aux indicateurs

L'appréciation des progrès enregistrés a été faite conformément aux résultats planifiés selon la matrice du cadre des résultats du Prodoc. Pour mieux mesurer les progrès du projet, l'évaluation à mi-parcours vise à déterminer :

- Les progrès dans la réalisation des produits, mesurés à l'aide des indicateurs retenus dans la matrice de cadre des résultats du projet ;
- Le niveau de réalisation des activités.

Pour chacun des produits, l'évaluation a visé le niveau de réalisation par une comparaison des points de référence avec l'objectif. Pour chacune des activités contribuant à la réalisation des produits, l'évaluation a déterminé les raisons et facteurs expliquant leur réalisation ou non-réalisation, ainsi que leur succès ou échec à atteindre les indicateurs. Elle a été complétée par l'exploitation des rapports 2017 et 2018 du projet. Les entrevues organisées avec les parties prenantes clés ont permis d'approfondir l'analyse en termes de résultats obtenus par le projet. Le tableau ci-dessous montre le niveau actuel des progrès réalisés à la date de l'évaluation en termes qualitatifs et quantitatifs.

Tableau 2: Niveau d'atteinte des résultats du projet à mi-parcours

Résultats	Indicateurs	Situation de référence	Valeur cible	Source de données	Progrès réalisés à mi-parcours	Commentaires / comparaison du niveau de réalisation actuelle des activités
Résultat 1: Le soutien à la médiation intra centrafricaine facilite la recherche d'une paix durable de manière compréhensive, transparente et concertée	Indicateur résultat 1 a: Aboutissement de la médiation à un accord de paix	Accords de Brazzaville ; Pacte républicain du Forum de Bangui et accord DDR issu du Forum de Bangui ; Entente de Sant'Egidio	Une (1) Signature d'un accord de paix entre les groupes armés et le gouvernement.	Discussion avec le panel de facilitateurs de l'Initiative Africaine	Discussions en cours avec le panel de facilitateurs de l'Initiative africaine	<p style="text-align: center;">En cours</p> <p>En effet après l'accord de Brazza, il y a eu beaucoup de <u>chose réalisée</u> : (les élections, la mise en place de toutes les institutions, le programme DDR etc...)</p> <p>Cependant des efforts ont été déployés par le projet pour la prise en compte des femmes, des jeunes et groupes marginalisés dans le processus, surtout que des efforts supplémentaires sont en train d'être déployés au moment du dialogue proprement parlé.</p>
	Indicateur résultat 1 b: % du dialogue qui comprend la représentation des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés.	AD, Etude de base pour l'établissement du niveau de référence	Au moins 30 % des femmes, des jeunes et groupes marginalisés	Rapport de l'évaluation finale du projet Rapport des séances de négociations	Discussions en cours avec la facilitation du panel de l'Initiative africaine	
Produit 1.1 : La médiation intra centrafricaine est soutenue à travers et avec un appui technique efficace	Indicateur de produit 1.1 Existence d'un accord entre les parties sur le processus et l'agenda de médiation	Un draft de feuille de route et des thèmes à traiter existe	La feuille de route est adoptée par les parties	Agenda de la médiation Accord entre les parties; Existence de la feuille de route signée	La feuille de route de l'Initiative africaine a été adoptée par les autorités et les groupes armés	Atteint
	Indicateur de produit 1.1.2 Existence des options et propositions d'alternatives sur les questions spécifiques à la médiation	Un modèle pour la présentation d'alternatives existe	5 papiers sur les alternatives sont soumis aux parties pour leur considération	Documents sur les propositions d'alternatives	2 papiers d'options soumis par le panel des facilitateurs au Représentant de l'Union africaine et au Chef de l'État en 2017 et 2018	Partiellement atteint
Produit 1.2 La médiation intra centrafricaine est soutenue avec un appui logistique	Indicateur 1.2.1 Nb de rencontre entre les parties à la médiation	Aucune réunion tenue dans le cadre de l'IA	Minimum six (6) rencontres entre les parties pendant la durée du projet		6 rencontres entre le panel et les groupes armés; 3 rencontres avec le chef de l'État; aucune rencontre directe entre les parties en conflit	Atteint Cependant, des efforts sont à fournir pour réunir les parties en conflit afin de recueillir leurs attentes de l'IA

	Indicateur 2.2.2 Capacité de répondre aux besoins logistiques	Pas établi	La documentation pour les réunions des parties est préparée Les rapports des réunions des parties sont rédigés		- Appui en équipement au Secrétariat technique de l'IA (2 ordinateurs, 1 imprimante couleur et des fournitures de bureau); -Documents de supports et rapports disponibles pour les <u>panélistes</u> ; - Prise en charge DSA, déplacements locaux.	
Résultat 2: Les capacités nationales de médiation sont efficacement renforcées afin de promouvoir l'engagement national au processus de paix	Indicateur résultat 2.1 : Nombre de conflits mitigés, résolus ou transformés à l'aide des médiateurs internes	0	Au moins 4 conflits ont été résolus à l'aide des médiateurs internes	La Communauté de pratique n'est pas encore opérationnelle	Pas de réalisation, le Conseil National de Médiation a initié un recensement des personnalités et organisation de la société civile intervenant de façon individuelle dans la résolution des conflits. Un "vetting" sera réalisé avant leur intégration dans la CoP	<p>En cours</p> <p>L'élaboration d'outil de plaidoyer, le voyage pour soutenir le renforcement des capacités des comités locaux de paix et les initiatives locales...</p> <p>Le processus d'identification est enclenché. C'est probable que les 20 personnes soient identifiées avant la fin du projet</p>
Produit 2.1: Une communauté de pratique de médiateurs internes du niveau intermédiaire est établie	Indicateur résultat 2.1.1 : Existence d'une communauté de pratique de médiateurs au niveau intermédiaire	Aucune communauté de pratique de médiateurs n'existe	15-20 personnes de divers horizons identifiées et volontaires pour faire partie de la communauté de pratique	Discussion avec le CNM en charge de la médiation	Identification des acteurs possibles en cours par le Conseil National de Médiation - Termes de référence de la CoP disponibles et partagées avec la CNM	
	Indicateur résultat 2.1.2 : Application pratique par les médiateurs de leur apprentissage	Pas de cas d'application pratique	-Des équipes mixtes de 3-4 médiateurs démontrent leurs capacités par l'application sur un cas concret, en veillant en particulier à l'aspect genre	Le coaching des membres du CNM mis en œuvre dans le cadre des missions de terrain n'est pas encore opérationnel	Aucune application pratique de résolution de conflits exécutée par le CNM ou la CoP.	

Produit 2.2: Les médiateurs intermédiaires interviennent dans la résolution des conflits	Indicateur résultat 2.2.1: Existence d'un rapport semestriel	0	3 rapports semestriels produits et soumis aux autorités	Le rapport semestriel des missions de terrain organisé dans le cadre du projet	La CoP n'a pas encore débuté ses activités de terrain	
	Indicateur résultat 2.2.2: Emissions radios sur les médiateurs internes	0	3 émissions radios diffusées	Le rapport semestriel des missions de terrain organisé dans le cadre du projet	La CoP n'a pas encore débuté ses activités de terrain	
Résultat 3 : La politique de communication du gouvernement centrafricain sur la médiation et le dialogue est établie et mise en œuvre pour favoriser un meilleur niveau d'information des populations et partenaires sur le processus de paix	Indicateur résultat 3.1: Niveau de sensibilisation du public sur les accords de paix et le dialogue	Niveau d'information à établir à travers une enquête de base	3 conférences de presses d'informations organisées 2 sessions d'informations réalisées avec 102 femmes leaders associatives, syndicales et politiques 8 campagnes d'information et de mobilisation dans 8 préfectures.	Le rapport semestriel des missions de terrain organisé dans le cadre du projet	3 conférences de presses organisées par le panel de facilitateur Cellule de communication gouvernementale en cours d'installation	Partiellement atteint
	Indicateur résultat 3.2: % de personnes qui estiment que le dialogue politique est inclusif	Niveau d'information à établir à travers une enquête de base	1 campagne radio et affichage d'un mois à Bangui, Begoua, Bambari, Bangassou pour la commémoration des victimes ; 6 forums communautaires de promotion de paix à Bangui 3 à Berberati et 2 à Gbangobo Mambéré Kadéi		En cours de réalisation	

Produit 3.1: Les capacités de communication des autorités centrafricaines sont renforcées	Indicateur résultat 3.1.1: Existence de lignes directrices	Aucune ligne directrice n'existe	Ligne directrice créées	Rapport du consultant	-La cellule de communication dédiée n'est pas encore opérationnelle - La stratégie de communication de l'Initiative africaine a été élaborée; - La cellule de coordination de la communication (Présidence, GoCAR, IA) n'est pas encore opérationnelle	Partiellement atteint Il est probable que les deux cellules de communication et de coordination soient opérationnelles avant mars 2019
	Indicateur résultat 3.1.2: Nombre de réunions du mécanisme de coordination	Aucune réunion du mécanisme de coordination	1 réunion par mois du mécanisme de coordination	Rapport du consultant	La cellule de coordination de la communication (Présidence, GoCAR, IA) n'est pas opérationnelle	
	Indicateur du résultat 3.1.3 : Instances de communication sensible aux conflits	Analyse de la communication existante et de sa sensibilité aux conflits à établir	La sensibilité aux conflits de la communication est augmentée	Analyse du consultant, éventuellement analyse externe	La cellule de communication n'est pas encore opérationnelle	En cours
	Indicateur du résultat 3.1.4 : Nb de messages diffusés	Analyse pour l'établissement du niveau de référence	2 messages communs par mois par au moins deux différents Ministères/Départements	Analyse du consultant, éventuellement analyse externe	La cellule de communication n'est pas encore opérationnelle	
Produit 3.2: Le rôle de la société civile et des médias, en particulier des radios communautaires dans la promotion de la paix est renforcé	Indicateur résultat 3.2.1 Nombre de messages diffusés	Analyse pour l'établissement du niveau de référence	8 programmes diffusés dont 3 émissions radios diffusées sur 23 radios communautaires	Programme de diffusion des activités sur la médiation	4 programmes radiophoniques élaborés avec les radios communautaires sur la sensibilisation à la paix	Partiellement atteint

	Indicateur résultat 3.2.2 Nb de personnes atteintes par la distribution des messages	Analyse pour l'établissement du niveau de référence	3000 personnes	Photos, rapports des réunions organisés, listes de présence	Plus de 7000 personnes ont été touchées par le message des radios communautaires à Bangui, Bégoua et Bimbo	Atteint
--	--	---	----------------	---	--	----------------

VI. Analyse détaillée des activités exécutées à mi-parcours par le projet

Il convient de préciser que par rapport au contexte du pays des retards ont été observés dans la mise en place du projet. Ce projet a fait face à des défis importants en termes de recrutement. Des candidats retenus aux postes de Conseiller Principal en médiation « Senior médiation advisor » et Spécialiste Communication se sont désistés entraînant la reprise du processus engagé en 2017. Le VNU International Communication stratégique a finalement pris fonction en juin 2018. Ce retard a impacté quelque peu sur les progrès enregistrés par le projet en ce sens que la durée de mise en œuvre effective des activités a été complètement réduite.

Résultat 1 : Le soutien à la médiation intra centrafricaine a-t-il facilité la recherche d'une paix durable de manière compréhensive, transparente et concertée ?

Pour la réalisation de ce résultat, deux produits étaient ciblés, il s'agit de : (i) *Produit 1.1 : La médiation intra centrafricaine est soutenue à travers avec un appui technique efficace ;* et (ii) *Produit 1.2 : La médiation intra centrafricaine est soutenue avec un appui logistique.*

Des activités ont été menées par le projet pour appuyer la conception du processus, l'agenda de la médiation et toute autre question qui surgit au sein du processus ; et de soutenir l'élaboration d'options et d'alternatives pour répondre aux questions spécifiques au processus de médiation. Un appui technique du personnel du projet a été apporté au Secrétariat technique de l'Initiative africaine (STIA), structure de soutien du panel de facilitation. Cet appui a permis de : (i) travailler à l'élaboration du chronogramme des activités ; (ii) assurer la préparation et coordination des partenaires techniques de l'IA ; (iii) organiser les missions du panel, en facilitant les rencontres avec les institutions, les autorités nationales, la presse et la société civile, ainsi qu'avec les 14 groupes armés dans leurs fiefs respectifs ; et (iv) produire les documents analytiques nécessaires à la conduite du processus.

Il est à noter que l'appui du projet a permis d'assurer les aspects logistiques liés au bon fonctionnement du STIA (personnels, équipements informatiques et frais de fonctionnement) ainsi qu'aux missions du panel (DSA, coûts des déplacements internes, organisations des réunions sur le terrain). Comme résultat, deux (2) missions officielles en RCA ont été effectuées par les membres du groupe de panel.

- Une première mission a servi à l'information et à la sensibilisation des parties du dialogue (le gouvernement et les 14 groupes armés) ainsi que des institutions nationales, des partis politiques et de la société civile.
- Une deuxième mission a permis la collecte, l'analyse et la consolidation des revendications des groupes armés. Un déplacement a été effectué par les membres du groupe de panel à Alindao, Bambari, Berberati, Birao, Bria, Koui, Ndélé et Paoua. Des missions ad'hoc ont été nécessaires pour consolider certains acquis avec les groupes armés. A cet effet, une équipe réduite du panel a effectué 6 autres missions de facilitation.

La mission reconnaît que des résultats importants ont été obtenus à savoir : (i) la feuille de route de l'Initiative africaine a été adoptée par les autorités et les groupes armés ; (ii) 6 rencontres entre le panel et les groupes armés ont été organisées ; (iii) 3 rencontres avec le chef de l'Etat. Aucune rencontre directe entre les parties en conflit n'a été organisée, Cependant, des efforts sont à fournir pour réunir les parties en conflit afin de recueillir leurs attentes de l'IA. Une note de **55** est attribuée à l'efficacité de l'atteinte de résultat 1. L'appréciation est **Moyennement satisfaisant (MS)**.

Résultat 2 : Les capacités nationales de médiation sont renforcées afin de promouvoir l'engagement national au processus de paix.

Deux (2) produits de résultat 2 étaient attendus et sont les suivants : *Produit 2.1. : Une communauté de pratique de médiateurs internes du niveau intermédiaire est établie et Produit 2.2: Les médiateurs de la communauté de pratique interviennent dans la résolution des conflits.*

Les activités programmées pour la période se résument à :

1. Identifier 15-20 personnes du niveau intermédiaire qui agissent ou ont le potentiel d'agir en tant que médiateurs internes, en veillant particulièrement à ce que les associations des victimes, les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés y soient représentés.
2. Élaborer une stratégie d'engagement et de renforcement des capacités par des formations du groupe de travail sur la constitution, les lois de la République, et les processus politiques et juridiques (médiation, RCPCA, Cour pénale spéciale) en cours, ainsi que sur les techniques de plaider, de médiation et de négociation, l'analyse des conflits, le leadership, le genre et la masculinité.
3. Appuyer la création d'un cadre pour la communauté de pratique, en établissant ses termes de référence et la fréquence de ses rencontres, un système de reportage et les mécanismes de transmissions des bonnes pratiques et recommandations aux instances gouvernementales et au grand public.

Pour le produit 2, les actions suivantes étaient envisagées :

1. Appuyer l'établissement par les médiateurs d'une cartographie des conflits dans le pays ;
2. Appuyer l'identification par les médiateurs de points d'entrées existants pour la résolution des conflits, avec un accent particulier sur les conflits liés à la transhumance ;
3. Soutenir le déploiement d'équipes de 3 à 4 médiateurs dans 4 régions basé sur la cartographie des conflits et les points d'entrée identifiés, y compris la préfecture de l'Ouham et de la Nana-Gribizi pour la problématique liée à la transhumance. Ces équipes travailleront en étroite coopération avec les médiateurs communautaires ;
4. Soutenir la collecte des bonnes pratiques de résolution des conflits locaux, la formation des médiateurs locaux et de résolution des conflits, en coopération avec le Ministère des affaires sociales et de la réconciliation nationale.

En termes de recensement des acteurs de la société civile et communautaires il y eu un progrès en matière de médiation au niveau local et/ politique amorcé par le CNM. Des rencontres ont été initiées par le Médiateur de la République avec les représentants de la société civile pour faciliter leur engagement dans le processus politique, les informer sur les missions de la médiation et engager les discussions sur la communauté de pratique.

En synergie avec le Conseil National de Médiation, le projet a entrepris des activités suivantes : l'élaboration des termes de référence de la communauté de pratique pour adoption par les membres ; l'élaboration du draft de la "charte du médiateur" qui sera adoptée par les membres de la CoP; (iii) le recensement des organisations de la société civile intervenant dans le domaine de la médiation pour consultations ; (iv) l'élaboration d'un listing de médiateurs bénéficiant d'une formation de type 2 (formation avancée en médiation communautaire) de 54 personnes pour vetting ; et (iv) les missions de terrains du CNM prévues dans l'ouest du pays, selon un calendrier en cours d'élaboration.

Cependant l'on peut noter qu'il y a en cours un travail de formation, de coaching et d'encadrement du CNM et c'est fort probable que les 20 personnes soient identifiées avant fin mars 2019.

Il a été retenu comme cible du produit 2.1, des équipes mixtes de 3-4 médiateurs démontrent leurs capacités par l'application sur un cas concret, en veillant en particulier à l'aspect genre. A ce stade de l'évaluation à mi-parcours qu'aucune application pratique réalisée dans le cadre de médiations puisse que la CoP n'est pas encore opérationnelle. Des émissions radios sur les médiateurs internes n'ont pas été réalisées du fait de non opérationnalisation de la CoP.

Résultat 3 : La politique de communication du gouvernement centrafricain et de la société civile sur la médiation et le dialogue a été établie et mise en œuvre pour favoriser un meilleur niveau d'information des populations et partenaires sur le processus de paix.

Produit 3.1 : Les capacités de communication des autorités centrafricaines sont renforcées

Les activités prévues étaient de :

1. Appuyer la cellule de communication de la Présidence dans l'élaboration de lignes directrices de communication liées à la médiation, au dialogue et à la paix ;
2. Soutenir la cellule de communication de la Présidence dans l'établissement d'un mécanisme de coordination de la communication en matière de médiation, dialogue et paix, y compris pour la décentralisation de la communication ;
3. Former la cellule de communication de la Présidence, et les chargés de communication du Ministre Conseiller DDR/SSR/RN et des Ministères du Plan, des Affaires Sociales et de la Réconciliation, de la Sécurité et de la Justice à la communication sensible aux conflits ;
4. Appuyer la diffusion de messages communs sur la médiation, le dialogue et la paix par toute l'administration publique.

Produit 3.2 : Le rôle de la société civile et des médias, en particulier des radios communautaires dans la promotion de la paix, est renforcée :

En vue d'obtenir le produit ci-dessus, les activités suivantes ont été identifiées :

1. Appuyer l'élaboration et la diffusion de programmes sur les activités de médiation du gouvernement et des médiateurs de niveau interne
2. Appuyer la distribution des messages sur la médiation, le dialogue et la paix par les organisations de la société civile et les Comités locaux de paix et de réconciliation

Les données collectées à travers les rapports et les entretiens permettent de recenser les activités réellement réalisées ainsi que les difficultés rencontrées. Étant donné l'importance de la communication de masse à travers les activités des différentes radios membres de (ARC), il est important que ses radios soient saisis pour expliquer l'existence du projet au niveau local. En réalité, le déclencheur de toutes les activités de ce résultat découlera de l'appui du projet à la cellule de communication de la présidence quitte à mettre en place un cadre d'échange des points focaux communication des ministères clés pour une cohérence dans la communication. Néanmoins, dans le cadre de l'appui à l'Initiative africaine, le projet a facilité la participation de deux journalistes aux missions du panel, ainsi que l'organisation des points de presse au début et à la fin des missions des panélistes. De plus, dans les régions, 3 programmes radios ont été conçus avec l'association des radios communautaires pour la diffusion sur les 23 radios du réseau en juin et juillet, en attendant l'élaboration de programmes d'informations plus complets sur le processus politique.

A titre de rappel, le projet a été mis en œuvre dans un contexte de crise où la situation sécuritaire du pays s'était dégradée davantage ; cela a impacté sur des retards significatifs (report sur report) dans la réalisation des activités.

En effet, sur le plan national, le projet « Appui à la Médiation et le Dialogue » a soutenu l'élaboration et la diffusion de messages radiophoniques pour appuyer l'organisation de la Journée de commémoration des victimes des

conflits en RCA instaurée par le Gouvernement centrafricain dans le cadre de sa communication pour la paix. L'examen des résultats montre que sur les 6 indicateurs attendus, un (1) indicateur est atteint et 2 sont sur la bonne voie et 3 autres sont en cours.

Tableau 3 : Synthèse de notations pour l'efficacité

	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Moyennement insatisfaisant	Moyennement Satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Echelle de valeur						
Pondération		0 -19	20 – 39	40 - 59	60 – 79	80 - 100
Appréciation	TI	-I+	-MI+	-MS+	-S+	-TS+
Note attribuée				40		

Au regard des analyses faites ci-dessus, la mission attribue une note **40** à l'efficacité globale du projet qui correspond à l'appréciation **Moyennement satisfaisant (MS)**. Le projet donne un appui nécessaire en aidant la RCA pays post-crise par rapport à l'agenda de la paix.

6.1. Efficience

Cette section essaye de rapporter les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats prévus et la manière dont les activités ont été réalisées, en vue d'orienter les futures interventions pour la période restante du projet. En effet, l'efficience est le rapport qui met en relation les résultats atteints et les ressources utilisées pour produire ces résultats. L'analyse porte sur : (i) l'examen du rapport entre le budget planifié et celui mobilisé, (ii) la comparaison des résultats avec les ressources utilisées (moyens humains et matériels) ; et (iii) l'utilisation des ressources.

6.2. Efficience liée à la mobilisation des ressources

Le budget projeté du projet est de **2 417 451 USD** sur le financement PBF et par ailleurs le projet a reçu un fonds TRAC PNUD de **100 000 USD** ce qui fait un coût total de **2 517 451 USD**.

6.3. Efficience par rapport à l'utilisation des ressources

L'efficience par rapport à l'utilisation des ressources est satisfaisante car l'utilisation des ressources est estimée à **77%** (voir tableau ci-dessous pour les détails).

Tableau 4: Analyse détaillée de l'efficience à l'utilisation des ressources par résultat sur la base du budget 2018

Résultats	Activités	Budget	2017	2018	Total	Balance	% utilisation
Résultat 1	Médiation intra centrafricaine facilite la recherche d'une paix durable de manière compréhensive, transparente et concrète	724 300 USD	0 USD	598 781 USD	598 781 USD	125 519 USD	83 %
Résultat 2	Capacité nationales de médiation sont efficacement renforcés afin de promouvoir l'engagement national au processus de paix	135 167 USD	0 USD	63 810 USD	56 698 USD	56 968 USD	58 %

Résultat 3	Politique de communication du gouvernement centrafricain sur la médiation et le dialogue est établie et mise en œuvre pour favoriser un meilleur niveau d'information des populations et partenaires sur le processus de paix	215 113 USD	0 USD	79 605 USD	135 510 USD	135 510 USD	37 %
Gestion	Equipe de coordination et de gestion du projet est opérationnelle et efficace	342 604 USD	0 USD	334 001 USD	8 601 USD	8 601 USD	97 %
Total		1 417 184 USD	0 USD	1 076 197 USD	326 327 USD	326 327 USD	77 %

Source : Calcul du consultant à partir du rapport du projet novembre 2018

6.4. Efficience par rapport à l'affectation des ressources

L'analyse à ce niveau permet de faire ressortir l'affectation des ressources entre les activités directes du projet destinées aux bénéficiaires (directs et indirects) et celles liées à la coordination et gestion du projet.

L'affectation des ressources indique une efficience satisfaisante car **75,8%** des ressources ont été affectées aux bénéficiaires directs et indirects du projet et **24,2%** pour la coordination et gestion du projet. Voir le tableau ci-dessous de l'affectation des ressources entre les activités et la gestion du projet.

Tableau 5: Analyse de l'affectation des ressources réelles entre activités et la gestion du projet

	Montant (USD)	Montant (FCFA)	Poids (%)
Ensemble des activités du projet	1 074 580 USD	620 218 562 34 F CFA	75,8%
Gestion du projet	342 604 USD	197 741 778 FCFA	24,2%
Total	1 417 184 USD	817 960 340 FCFA	100%

Source : Calcul du consultant à partir du rapport de projet novembre 2018

Tableau 6 : Synthèse de notations pour l'efficience

	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Moyennement insatisfaisant	Moyennement Satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Echelle de valeur						
Pondération		0 -19	20 - 39	40 – 59	60 – 79	80 - 100
Appréciation	TI	-I+	-MI+	-MS+	-S+	-TS+
Note attribuée					61	

La mission attribue une note **61** à l'efficience globale du projet qui correspond à l'appréciation **Satisfaisante**.

6.5. Effets/impacts

Il est trop tôt de mesurer l'impact assigné au projet « Appui à la Médiation et au Dialogue ». La mission s'est intéressée qu'aux signes précoces (effets positifs à court terme) de mise en œuvre du projet.

Les rencontres organisées par le panel des facilitateurs, présidé par le représentant de l'Union africaine en RCA Moussa Bedializoum Nébié avec les leaders religieux, la société civile, les acteurs politiques locaux et les groupes armés dans les préfectures ont permis d'informer ceux-ci sur la feuille de route, la méthodologie qui sera utilisée et les encourager à soutenir l'Initiative. Le président de la République, Faustin Archange Touadéra, s'était investi lui-même a appelé les groupes armés à « rejoindre l'Initiative africaine et à rentrer dans la république en perspective d'une marche progressive vers le désarmement ». Pour sa part, l'un des chefs de la coordination anti-balaka, l'ex-ministre Sébastien Wenezoui, a invité les leaders de l'ex-Séléka à « saisir l'opportunité qu'a offerte la communauté internationale pour le dialogue, à travers l'initiative africaine¹ ».

Quelques activités exécutées par le projet ont permis d'obtenir des effets/impacts à court terme à savoir :

- La conduite de la feuille de route de l'Initiative africaine (IA) notamment où les parties directement concernées (autorités nationales et groupes armés du Comité consultatif et de suivi sur le DDR) ont adopté le chronogramme de l'IA.
- Le renforcement des capacités nationales de médiation, le recensement initié par le Conseil National de Médiation est terminé et le contrôle des acteurs intermédiaires appelés à faire partie de la Communauté de pratique est en cours
- Le renforcement des capacités des acteurs en matière de cohésion sociale et le dialogue entre les groupes rebelles et les communautés locales a permis d'assouplir la tension entre les communautés.

Quelques témoignages cités ci-dessous sur des effets/impacts du projet émanant des responsables au niveau communautaire :

Encadré : *Le projet « Appui à la Médiation et au Dialogue » est un projet conçu à point nommé. Le projet nous a beaucoup appuyé à travers différentes séances de renforcement des capacités en matière de Médiation et au dialogue, plaidoyer, la négociation etc... Avec l'appui du PNUD et des partenaires non gouvernementaux, ce projet a fortement contribué dans l'apaisement du climat social entre les communautés musulmanes de Km5 et chrétiennes de Boeing à travers la médiation et le dialogue en vue de la réouverture du cimetière des musulmans et la cessation de crépitement des armes des Anti-balaka, etc... ».*

Le coordonnateur du comité de pilotage de la réouverture de cimetière de Boeing. (CPRCB)

Encadré : *« Étant un réseau des radios communautaires, nous avons organisé des émissions publiques aux besoins des communautés qui se disent « qu'ils attendaient ces genres de débat leur permettant de mieux comprendre les tenants de la cohésion sociale et réconciliation. En effet, des changements sont intervenus à travers les émissions publiques réalisées au Km5. Nous avons constaté des changements de comportement positifs. Les populations de Km5 de différentes confessions religieuses qui se méfiaient les uns des autres dans le même secteur se côtoient sans problème. »*

Le coordonnateur des radios communautaires

¹Rapport semestriel de progrès de projet PBF, juin 2018

D'après l'analyse des différents rapports de projet et les interviews avec les acteurs clés du projet, des efforts restent à faire tant au niveau de la mise en place des structures devant mener les activités importantes du projet (cellule de communication et de coordination à la Présidence de la République) qu'au niveau de l'exécution des activités. La mission juge qu'à mi-parcours le projet a enregistré quelques progrès, les effets/impacts sont **Minime (M)** à court terme.

6.6. Durabilité

Durabilité organisationnelle à l'appropriation du projet

En ligne avec le rapport méthodologique, cette section s'interroge sur les chances de voir les résultats du projet de se consolider et de perdurer à la clôture. La durabilité est en ce sens complémentaire avec la notion relative à l'impact, mais en est distinct.

La mission émet des inquiétudes relatives à la durabilité des acquis du projet qui est encore aléatoire à certains égards. Sur le plan des individus, on peut considérer que ceux qui ont été au contact du projet conserveront un bénéfice de celui-ci. Les briefings et renforcement des capacités acquis resteront présentes dans les esprits et pourront toujours être sollicités à défaut de s'exprimer spontanément. Le degré d'implication des acteurs au niveau de la coordination DDRR/RSS/RN et le CNM constitue un facteur non négligeable dans l'appropriation des actions du projet. L'appropriation et l'implication a été un facteur majeur pour garantir la durabilité des résultats en termes de résolution des conflits. La question la plus délicate est celle sur le plan organisationnel.

L'analyse de la durabilité nous permet de voir si les mécanismes d'appropriations / pérennisations des acquis du projet sont appropriés. Au regard des analyses, l'évaluation à mi-parcours juge **Moyennement Probable (MP)** la durabilité du projet. En effet, il existe des risques de ne pas voir les acquis s'inscrire dans la durabilité (cela ne veut pas dire qu'on doit mettre fin au projet), les activités doivent être mieux encadrées / réorientées par des instruments de suivi et consolidation pour la relance de la médiation et le dialogue. La clé de voute sera l'adoption d'une approche d'appropriation nationale par la dynamique de renforcement de capacités à long terme.

6.7. Aspects transversaux

a-Genre

Le projet a intégré la dimension genre dans sa mise en œuvre en prenant en compte les femmes, en particulier celles victimes des conflits. Des sessions d'information avec les femmes leaders ont été organisées grâce aux efforts mutualisés de l'ONU Femmes et la Division des Affaires civiles de la MINUSACA. Au terme de cette activité, 102 femmes leaders ont été informées sur le déroulement de la mise en œuvre de la feuille de route.

La mission d'évaluation estime à **Moyennement Satisfaisante (MS)** l'intégration de la dimension genre.

Forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Forces	Faiblesses
Engagement du gouvernement à maintenir la médiation et le dialogue comme facteur de la réconciliation et la paix en RCA.	Faiblesse dans la mise en place des structures devant mener les activités importantes du projet à savoir la cellule de communication et de coordination à la Présidence de la République.
Adhésion du gouvernement à l'Initiative africaine pour la réconciliation et la paix	Faiblesse des échanges d'information sur l'intervention du projet, les objectifs, la lisibilité et visibilité du projet semble être mal perçue par la population.

L'organisation des points de presse sur l'Initiative africaine par les panélistes au début et à la fin des missions de terrain	
--	--

Opportunités	Menaces
Engagement Politique de haut niveau du gouvernement en faveur de la réconciliation et la paix.	Forte centralisation des informations au niveau de la Présidence et la Primature.
Existence d'un comité technique (secrétariat technique) Initiative Africaine pour la Paix et la Réconciliation en RCA	Cloisonnement du travail des autorités nationales par rapport au projet.
Existence d'un Conseil National de Médiation	Mise en veilleuse certaines activités au niveau des régions

VII. Conclusion générale, leçons tirées et recommandations

7.1. Conclusion

Après un an, le projet est confronté à de nombreuses difficultés. C'est un défi à relever qui devient exigeant à l'intervention dans une situation de post-crise, car ce projet permet une synergie de l'action politique. Au regard des résultats attendus, les ressources planifiées ont été mobilisées suffisamment pour réaliser les activités du projet. De manière globale, l'engagement des partenaires au côté du projet est encourageant. Le projet « Appui à la Médiation et au Dialogue » est un projet d'envergure nationale en vue de promouvoir la cohésion sociale, le dialogue, la réconciliation nationale et la paix. Toutefois, il y a un besoin de pouvoir travailler plus efficacement et en étroite collaboration avec la MINUSCA au niveau opérationnel.

7.2. Les défis, les leçons tirées

L'évaluation a permis de mettre en évidence les défis et leçons apprises suivantes en termes de mécanisme d'accompagnement et de suivi du projet et coordination :

Le projet a souffert d'une faiblesse en matière d'information et communication. L'absence d'information et communication sur le processus de paix affaiblit l'action et l'impact du projet vis-à-vis du bénéficiaire (population). Il y a peu de partage d'information/communication mettant en perspectives les activités du projet pour fin d'échange. Si l'on retient le citoyen centrafricain lambda comme bénéficiaire ultime, la situation actuelle du projet mérite une attention particulière. Les actions conduites, notamment autour des résultats 3 ne s'accompagnent pas d'une information réelle sur l'intervention du projet, leurs objectifs. La lisibilité et visibilité du projet semble être mal perçue par la population.

Facteurs de succès

- La feuille de route de l'Initiative africaine a été adoptée par les autorités et les groupes armés ;
- Six (6) rencontres entre le panel et les groupes armés ont été organisées;
- Trois (3) rencontres avec le chef de l'Etat ont été organisées ;
- L'élaboration des termes de référence de la communauté de pratique pour adoption par les membres ;
- L'élaboration d'un draft de la « charte du médiateur » qui sera adoptée par les membres de la CoP ;

- Le recensement des organisations de la société civile intervenant dans le domaine de la médiation pour consultations ;
- L'élaboration d'un listing de médiateurs bénéficiant d'une formation de type 2 (formation avancée en médiation communautaire) ;
- Appui dans la diffusion de messages radiophoniques pour appuyer l'organisation de la Journée de commémoration des victimes des conflits en RCA instaurée par le Gouvernement centrafricain dans le cadre de sa communication pour la paix.

7.3. Recommandations

Recommandations à l'endroit du PNUD et autres partenaires

De manière concrète et à court terme, on peut suggérer :

- La poursuite du renforcement de la coordination entre les partenaires et la partie gouvernementale afin d'être au même niveau d'information.
- Les réunions statutaires doivent être régulièrement tenues, les rapports trimestriels ainsi que les informations doivent être partagés afin de garantir un accompagnement et suivi optimal par le comité de pilotage et le comité technique ;
- La capacité de l'équipe de CNM doit être renforcée car il se pose un réel défi au niveau de la connaissance de pratique de Médiation.
- Promouvoir des séries de formation et renforcement des capacités en vers le personnel de la Primature et la Présidence.

Sur le moyen terme, ce Projet, hautement pertinent mériterait d'être poursuivi pour les raisons ci-dessous exposées :

Face aux enjeux de la crise, il y a la nécessité de soutenir au niveau local des plateformes de résolution des conflits donc de la poursuite du projet « Appui à la Médiation et au Dialogue » s'avère indispensable pour la réconciliation, la cohésion sociale et la paix en RCA.

Annexes

Annexe 1 : Termes de référence de la mission

1. Contexte :

La République Centrafricaine (RCA) connaît depuis plus de deux décennies des crises récurrentes qui ont contribué à l'affaiblissement des capacités de l'État, à la destruction du tissu social et économique, et à l'extrême pauvreté des populations tant en milieu rural qu'urbain. La crise récente, la plus dévastatrice par l'ampleur des violences, est la résultante d'une accumulation de frustrations sur les plans politique, économique et social, liées au non-respect des accords et engagements pris lors des processus de dialogue précédents.

Avec la réduction en pertes civiles de masse, l'achèvement de la période de transition, l'adoption d'une nouvelle constitution et l'élection pacifique d'un président de la République et d'une Assemblée nationale début de 2016, la RCA a une fenêtre d'opportunité pour consolider et renforcer la paix dans le pays. Avec l'appui de la communauté internationale, le Gouvernement centrafricain a développé un Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA) qui définit les priorités nationales en termes de consolidation de la paix. Ce Plan national garantit, au plus haut niveau politique, un engagement stratégique de la RCA sur les priorités clés du Gouvernement pour consolider la paix et la stabilité à travers trois piliers : (i) Restaurer la paix, la sécurité et la réconciliation ; (ii) Renouveler le contrat social entre l'État et la population ; (iii) Promouvoir le relèvement économique et la relance des secteurs productifs.

En outre, le Chef de l'État a instauré plusieurs instances et nommé des personnalités pour soutenir le processus de réconciliation : le Conseil National de la Médiation, dirigé par un Médiateur de la République ; Un Ministre-Conseiller sur le DDR/RSS/Réconciliation au niveau de la Présidence ; et un Ministère de l'Action humanitaire et de la Réconciliation nationale, chargé de mettre en œuvre une politique nationale de réconciliation.

Toutefois, la paix, encore très fragile, est facilement menacée. La fragilité de la paix se manifeste dans les violences sporadiques qui éclatent à l'intérieur du pays et au ralentissement du processus de désarmement, démobilisation, réintégration et rapatriement (DDRR). Plusieurs pistes ont été poursuivies par le Gouvernement Centrafricain, appuyé par la Communauté Internationale. Ainsi a été ébauchée la Feuille de route pour la paix et la réconciliation en République centrafricaine (IA). Constituant l'Initiative africaine, la feuille de route, rendue publique en juillet 2017 à Libreville (Gabon) a été signée par les représentants du Gouvernement, de la CEEAC, de l'UA, du CIRGL, du Gabon, de l'Angola, du Tchad et du Congo. L'Initiative africaine relance la dynamique de dialogue à laquelle l'ensemble de la communauté internationale et en particulier les Nations Unies apporteront un appui.

A ce titre, le projet d'Appui à la Médiation et au Dialogue du PNUD, financé par le Fonds de consolidation de la paix, soutient les efforts en cours en vue de rétablir un dialogue inter-centrafricain constructif. Lancé en Septembre 2017, le projet a trois résultats stratégiques qui sont concernent 1) le soutien à la médiation inter-centrafricaine ; 2) le renforcement des capacités nationales de médiation ; 3) la mise en œuvre d'une communication favorisant un meilleur niveau d'information des populations et des partenaires sur le processus de paix.

2. Objectifs de l'évaluation et résultat attendus

Co-financé par le PNUD et le Fonds de consolidation de la Paix des Nations-Unies, et exécuté selon la modalité DIM, le projet d'Appui à la Médiation et au Dialogue vise à soutenir les efforts nationaux de dialogue. La présente évaluation s'inscrit dans le cadre du respect des politiques de l'organisation en matière d'efficacité, de redevabilité et d'accroissement des performances du PNUD en RCA. Elle couvrira la période de septembre 2017 à septembre 2018 et les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes du projet (Coordination DDR/RSS/RN, MINUSCA, Conseil National de Médiation, Fonds de Consolidation de la Paix des Nations Unies) à des fins de prise de décisions

L'évaluation doit donc porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts (ou signes précoces d'impacts) et la durabilité des résultats obtenus. Elle doit aussi identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer, et formuler des recommandations pour la suite des opérations.

De manière spécifique, cette évaluation de projet doit répondre aux questions suivantes, sans se limiter à ces dernières :

i) Pertinence

- Les résultats et les produits du projet, leurs indicateurs et leurs cibles sont-ils pertinents et appropriés à la situation du pays ?
- Le projet est-il aligné sur le CPD du PNUD et l'UNDAF+ du Système de Nations Unies ?
- Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
- Les activités développées ont-elles pu répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus ?

ii) Efficacité

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet ?
- Quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes à l'intervention du PNUD, qui ont affecté la mise en œuvre du projet ? Comment ces facteurs ont-ils pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du projet ?
- Les différentes ressources (humaines, matérielles et financières) requises du PNUD, des donateurs et du gouvernement sont-elles anticipées et mobilisées dans les délais appropriés et suffisants ?
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développés aussi bien par le PNUD que par ces partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ?
- Le projet a-t-il fonctionné avec l'effectif adéquat de personnel, les compétences requises et selon une bonne distribution de tâche ?
- Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?

iii) Efficience

- Etait-il possible d'obtenir les résultats actuels du projet avec moins de ressources ?
- Les différentes ressources (ressources humaines, matérielles et financières) mises à disposition ont-elles été utilisées de manière appropriée pour atteindre les résultats attendus ?
- La stratégie de partenariat développée a-t-elle été appropriée et efficace ? Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?

iv) Durabilité

- Dans quelle mesure les questions de durabilité ont-elles été intégrées dans le cadre de la conception du projet ?
- Les capacités humaines et les systèmes de gestion renforcés, ainsi que les innovations apportées vont-elles profiter dans le futur à la partie nationale ?
- Quel est le niveau d'appropriation du projet par la partie nationale ?
- Quelle garantie existe pour la pérennisation des acquis du projet et des applications au développement socio-économique de la République Centrafricaine ?
- Quels pourraient être les obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?
- Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?

v) Impact

- Quel impact le projet a-t-il fait ou pourrait faire (signes précoces d'impact) dans la vie des bénéficiaires ?
- Quels sont ou pourraient être les effets positifs ou négatifs, attendus ou non attendus, à court, moyen et long terme sur les individus, les communautés et les institutions de la République centrafricaine ?

vi) Prise en compte des dimensions transversales

- Dans quelle mesure le principe d'égalité des sexes a-t-il été intégré à la conception et à la mise en œuvre du projet ?
- Dans quelles mesure le projet a-t-il contribué au renforcement des capacités au niveau national et local ?

- Dans quelle mesure la dimension communication a-t-elle été intégrée à la conception et à la mise en œuvre du projet ?

vii) Recommandations

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

3. Méthodologie d'intervention

Il s'agit d'une évaluation participative. L'approche méthodologique du (de la) consultant (e) doit toutefois rester flexible et susceptible d'être amendée, en particulier au regard des concertations entre le Comité de référence et l'équipe de gestion du projet. Elle devra tenir compte des indications contenues dans le Manuel de Planification, du Suivi et de l'Evaluation axés sur les Résultats du Développement.

La durée de la consultation de 14 jours calendaires est scindée en deux périodes, de 9 jours pour la période de consultation avec les parties prenantes et de 5 jours pour la rédaction du rapport.

D'une manière globale, la méthodologie devra comporter :

- Une analyse documentaire : Elle consultera les documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du projet (Documents de projet, PTA, textes législatifs et réglementaires, budgets, comptes rendus de réunions, décisions et instructions écrites, rapports de suivi, monitoring médiatique, documents pertinents émanant d'autres parties prenantes, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques, etc.).
- Une indication précise des données complémentaires à collecter : Il s'agit à cette étape, en tenant compte du résultat de la phase précédente, d'exprimer les données/informations à collecter et auprès de quelles sources pour répondre aux questions relatives à l'évaluation et les outils qui seront utilisés. Avant de passer à la phase suivante, les résultats des étapes (i) et (ii) serviront à préparer le rapport d'évaluation initial qui fera l'objet de validation par un groupe de référence qui sera mis en place.
- Des consultations/entretiens avec les parties prenantes qui vont entre-autres cibler : les équipes du programme et du projet, les autorités gouvernementales, les bailleurs de fonds, les partenaires de mise en œuvre, les partenaires d'exécutions et tout autre intervenant jugé pertinent dans le cadre de l'évaluation.

Une réunion de démarrage sera organisée avec le Comité de référence au démarrage de la mission afin de clarifier les attentes autour de l'évaluation.

4. Livrables attendus

A l'issue de sa mission, le (la) consultant (e) devra produire :

- Un rapport initial, qui précise sa méthodologie d'intervention et fera l'objet de validation par le comité de référence ;
- Un rapport provisoire de l'évaluation au terme de la mission ;
- Un rapport final qui prendra en compte les commentaires et observations des parties prenantes du projet ;

Le rapport final devra comprendre :

- Le résumé du rapport (executive report)
- La description de l'intervention ;
- L'approche et la (les) méthode (s) d'évaluation ;
- Collecte et analyse des données ;
- Observations et conclusions ;
- Recommandations ;
- Enseignements tirés ;
- Annexes du rapport.

Il sera joint à la version finale du document une proposition de plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations. Les principaux critères de qualité pour chaque livrable figure dans le tableau ci-dessous.

Un rapport initial d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence entre les différentes parties du document ; • Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ; • Contenu : <ul style="list-style-type: none"> ○ TDRs bien appréhendés par le prestataire ; ○ Méthodologie, outils, méthode de collecte proposés permettant de répondre aux questions d'évaluation ; ○ Programme de travail détaillé couvrant la période d'évaluation et les zones d'intervention du programme ; ○ Répartition des responsabilités. ○ Matrice d'évaluation
Rapport provisoire de l'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> • Conformité du canevas ; • Représentativité et couverture de l'échantillon ; • Conformité des données collectées aux réalités du pays ; • Objectivité des critères d'évaluation ; • Pertinence de l'analyse ; • Rédaction dans un langage accessible à ceux qui ne sont pas spécialistes de la thématique ; • Respect du calendrier.
Rapport final d'évaluation à mi-parcours et proposition de plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations.	<ul style="list-style-type: none"> • Validation par les parties prenantes ; • Prises en compte des observations pertinentes de l'atelier de validation.

5. Compétences et profil du consultant

Compétences de base	<ul style="list-style-type: none"> - Démontrer de bonnes qualités en réflexion stratégique de haut niveau et des compétences en politiques et pratiques de développement. - 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 ; - Sens élevé de responsabilité et aptitude à délivrer des résultats de qualité dans les délais
Formation	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme universitaire supérieur en sciences sociales, sciences humaines, gestion, développement ou disciplines connexes (au minimum BAC +5)
Expérience	<ul style="list-style-type: none"> - Au moins 5 ans d'expérience dans la gestion et/ou la conduite des évaluations des projets/programme de développement ayant trait aux secteurs sociaux de base, promotion des économies locales, relèvement communautaire ou accès à la justice - Une expérience dans la gestion et/ou l'évaluation de projet au sein des Nations Unies serait un atout ;
Autres	<ul style="list-style-type: none"> - Démontrer d'excellentes connaissances du contexte socio-politique nationale et disposer capacités d'analyse ; - Une expérience adéquate dans l'utilisation de méthodologies innovatrices d'évaluation des résultats, en l'absence d'évidences empiriques rigoureuses pour démontrer les liens de causalité ; - Disposer d'excellentes capacités rédactionnelles en français ; - Avoir une parfaite maîtrise du Sango

6. Documents constitutifs de l'Offre

Pour démontrer leurs qualifications, les candidat (e)s devront soumettre une offre qui comprendra les documents suivants :

Document	Description	Forme
Une offre technique	Note méthodologique permettant d'informer sur le degré de compréhension de la mission, la méthode qui sera utilisée par le (la) consultant (e) et le calendrier de travail*.	
Une offre financière	L'offre détaillera les honoraires journaliers et perdiems du (de la) consultant (e), ainsi que les frais annexes (téléphone, reprographie, etc.) **	
Curriculum Vitae ou P11	Remplir le formulaire de P11 en annexe en y incluant surtout son expérience des missions similaires et indiquant au moins 3 (trois) personnes de référence.	Annexe 3 :
Une Lettre de motivation	Le courrier sera adressé au Directeur Pays du PNUD RCA	
Diplômes	Joindre au dossier les copies des diplômes obtenus	
Tableau des coûts	Remplir le tableau	Annexe 2

*A noter que la méthodologie proposée par le candidat retenu est susceptible d'amendements à la lumière de la revue documentaire et les exigences de l'organisation en la matière pour être soumise à la validation du groupe de référence.

** L'offre financière du (de la) consultant (e) pourra faire l'objet de négociations sur la base des barèmes appliqués aux Nations Unies. En cas de missions à l'intérieur du pays, le consultant sera pris en charge par le projet, toujours selon les barèmes applicables dans l'organisation.

7. Evaluations

L'évaluation des offres se déroule en deux temps. L'évaluation des propositions techniques est achevée avant l'ouverture et la comparaison des propositions financières. Le marché sera attribué au/à la consultant (e) présentant le meilleur score combiné (rapport qualité/prix de 70/30 pourcent, selon l'évaluation cumulative)

a. Les propositions techniques

Pour information, la proposition technique sera évaluée sur son degré de réponse par rapport aux termes de référence et sur la base des critères suivants :

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

b. Les propositions financières

Le/la Consultant (e) fait sa proposition financière suivant le Tableau des coûts. Il doit proposer un montant forfaitaire et présenter dans le Tableau des coûts la ventilation de ce montant forfaitaire.

Dans une deuxième étape du processus d'évaluation, les enveloppes financières seront ouvertes et les offres financières comparées ; une note financière sera calculée pour chaque proposition sur la base de la formule :

Note financière A = [(Offre financière la moins disante) / Offre financière de A] x 30

Le/la Consultant (e) avec le cumul de notes (Technique pondérée + Financière) le plus élevé sera retenu pour le contrat.

Critères	Scores maximum (points)
1. La compréhension des TDR	10
2. Conformité du plan de travail et de la méthodologie proposés avec les termes de référence	
▯ Approche méthodologique	40

<ul style="list-style-type: none"> - Compréhension de la mission (sur 5 points) - Clarté (sur 5 points) - Cohérence de l'approche (sur 30 points) • Plan de travail conforme à la méthodologie - Exhaustivité (sur 2 points) - Cohérence (sur 4 points) - Clarté (sur 4 points) 	10
3. Qualifications et compétences	
<p>▣ Qualifications et expériences générales</p> <p><i>Niveau Bac + 5 en sciences sociales, sciences humaines, gestion, développement ou toutes autres disciplines connexes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Maitrise :7 points ;</i> - <i>Masters :8 points ;</i> - <i>Doctorat :10 points</i> <p>▣ <i>Expériences pertinentes pour la mission</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 mission similaire 10 points • De 2 à 3 missions similaires..... 25 points • Plus de 3 missions similaires..... 30 points 	10
Total des points pour l'offre technique	100
Le score minimum exigé pour se qualifier est	70
Score financier 30%	30

N.B. : Les candidat (e)s sont tenus de se renseigner sur les [Conditions Générales des Contrats Individuels \(annexe 1\)](#).

1. Modalité de paiements

Livrables	%	Validation
1 ^{ère} Tranche : Validation du rapport provisoire	50%	Le groupe de référence
2 ^{ème} Tranche : Remise du rapport final	50%	Le groupe de référence
TOTAL	100%	

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées ou consultées

N°	NOMS ET PRENOMS	FONCTION	ENTITES
LOCALITE DE BANGUI			
01	M. Mathieu CIOWELA	<i>Directeur Pays</i>	PNUD
02	Mme MALIKA Grog-Bada	Chef de Projet spécialiste Programme	PNUD
03	Mme NARCISSE Chelina	Assistante Administratif Financière	PNUD
05	Mr Bakary TRAORE	Spécialiste de Communication Stratégique	PNUD
06	Mr. Dominique MALO	Chargé de Programme Gouvernance	PNUD
07	Alpha AMADOU BAH	Spécialiste en Suivi & Evaluation	PNUD
08	Mr. Stéphane KOUAM	MSSC	PNUD
09	Mme Natacha KUNAMA	Coordonnatrice	Fonds Consolidation de la Paix
10	Mr. Anatole NDOMA	Spécialiste en M&E	Fonds Consolidation de la paix
11	Mr. Abdourahmane DIARRA	Political Affairs officer	MINUSCA
12	Mr. Freddy BENINGA	Directeur de cabinet	Conseil National de Médiation
13	Mme Lucie BOALO Hayali	Conseillère	Conseil National de Médiation
14	Mme Marie-Pierrette Ya Jean	Conseillère	Conseil National de Médiation
15	Mr. Jean-Clément SENGUE	Coordonnateur de Programme	ARC
16	Mr. Pasteur Vincent PINGO	Coordonnateur	Comité de Pilotage de Réouverture du Cimetière de Boeing
17	Mme Lina EKOMO	Coordonnatrice	RELEFCA
18	Mme Pamela DEROM	Vice-présidente	Conseil National de Jeunesse
19	Mr. Kévin DAMANOU	ONU Femmes	ONU Femmes
20	Mme Christine META MPINDA	PNUD	PNUD
21	Père Jean-Ignace MANENGOU	Coordonnateur	ARC

Annexe 3 : Liste des documents consultés

A. Documents spécifiques au projet

- Document de projet
- Rapport Semestriel de progrès Juin 2018
- Rapport Semestriel de progrès Novembre 2018

B. Documents généraux

PNUD, Cadre Stratégique Intérimaire 2016-2017, Bangui,

Rapport d'évaluation à mi-parcours sur les pratiques du Dialogue intercommunautaire pour la paix et la réconciliation nationale au Mali, Avril 2016

Rapport d'évaluation à mi-parcours projet de renforcement de la résilience des populations les plus vulnérables et diffusion des nouvelles technologies dans la zone du sahel, Avril 2017.

Rapport d'évaluation à mi-parcours du projet RAN-AINA de redynamisation du système de gestion de base de données sur la nutrition Janvier 2017

PNUD, Plan Cadre des Nations Unies pour la consolidation de la paix et de l'aide au développement de la RCA (UNDAF+ 2012-2016), Bangui, Mai, 2011.

PNUD, Plan d'action du Plan Cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement de la RCA (UNDAF+ 2018-2021), Bangui.

PNUD, Rapport final évaluation du projet d'appui au renforcement des capacités et de planification stratégique en RCA, Bangui, juillet, 2016.

PNUD, Rapport d'analyse diagnostique de la problématique de l'emploi, particulièrement l'emploi des jeunes en RCA post crise, Bangui, septembre 2015.

RCA, Plan national de relèvement et de consolidation de la paix en République Centrafricaine 2017-2021, Bangui.

Rapport Havard Humanitarian Initiative : Sondages, Paix, Justice et Sécurité en République Centrafricaine, Octobre 2018.

Annexe 4 : Guide des entretiens individuels semi-structuré ouvert

1 - Guide d'entretien aux gestionnaires du projet Médiation /PNUD

1. Quel a été le processus de formulation du projet ?
2. Quel a été le dispositif de pilotage, de coordination et de mise en œuvre du projet ? Les insuffisances ou difficultés rencontrées ?
3. Quel est le dispositif de suivi-évaluation et de rapportage mis en place ? Les insuffisances et difficultés rencontrées ?
4. Quelle est votre appréciation sur l'exécution technique du projet ?
5. Quelle est votre appréciation sur l'exécution financière du projet ?
6. Selon vous, quels ont été les principaux acquis et résultats du projet ?
7. Selon vous, quelles ont été les principales insuffisances et difficultés du projet ?
8. Selon vous, quelles ont été les principales leçons apprises du projet ?
9. Quel est le niveau de pertinence du projet par rapport au RCPCA aux /ODD
10. Quel est le degré d'alignement du projet par rapport aux programmes pays des agences du SNU et à l'UNDAF+ ?
11. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « durabilité » du projet ?
12. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « genre » du projet ?
13. Quels sont les éléments pouvant attester que la mise en œuvre du projet s'est faite avec efficacité et efficience ?
14. Selon vous, quelles peuvent être les principales recommandations à formuler pour la suite de l'intervention du PNUD?

2 - Guide d'entretien aux partenaires de mise en œuvre

- **Gouvernement** (Présidence (Coordination DDR/RSS/Réconciliation Nationale, Cellule de Communication)
 - **PTF MINUSCA** (PAD, CAD, PIO)
1. Les activités ont-elles contribué à améliorer la cohésion sociale et la confiance mutuelle au sein ou entre les communautés bénéficiaires?

2. Existe-t-il des différences dans la mise en œuvre du projet selon les zones d'intervention, quelles en sont les raisons?
3. Quel a été le degré d'implication des leaders communautaires aux activités
4. Quelles sont les principales difficultés rencontrées pendant la mise en œuvre du projet?
5. Comment avez-vous surmonté ces difficultés?
6. Les bénéficiaires gèrent-ils mieux les rapports d'altérité intra et/ou extracommunautaires ?
7. Les activités du projet ont-elles promu le vivre ensemble intra et extracommunautaire?
8. Les bénéficiaires directs du projet ont-ils vu leurs conditions de vie améliorées sur le plan sécuritaire, activités génératrices de revenu, et facilité de transport, mobilité en sécurité.....
9. Quels changements en termes de perceptions et d'attitudes envers l'autorité a-t-on observé
10. Ya t il des changements de comportement positifs du point de vue de la citoyenneté
11. Persiste-t-il des tensions entre la population hôte et la population déplacées et/ou réfugiés/ transhumants dans les zones d'intervention?
12. Dans quels domaines les appuis sont-ils nécessaires pour consolider les acquis?
13. Ces activités prises globalement, ont-elles permis à renforcer la sécurité/ paix/ les moyens d'existences, la cohésion sociale entre communautés?
14. Combien de leaders et ou de groupes communautaires ont-ils pris l'engagement de contribuer à la promotion de la paix dans leur communauté respective?

3 - Guide d'entretien avec les autres partenaires de mise en œuvre

- Plateforme des leaders religieux
 - ONG nationales et internationales
 - Association des Radios communautaires (ARC)
1. Comment avez-vous appris l'existence du projet ?
 2. Quelle formations/ informations avez-vous reçues ? dans quel but ?
 3. Es ce que ces formations reçues répondent à vos besoins
 4. Quelle utilisation faites-vous avec ces informations/formations reçues ?
 5. Il y a-t-il eu des changements de comportements positifs après les informations/formations si oui lesquels ? sinon pourquoi ?
 6. Combien de réunions ont été organisées pour renforcer les mécanismes communautaires de résolution de conflits et de promotion de la paix sous l'autorité des chefs traditionnels et religieux?
 7. Ces activités ont-elles permis à renforcer les mécanismes d'échanges commerciaux entre les communautés de promotion de la paix sous l'autorité des chefs traditionnels et religieux?
 8. Participez-vous à des cadres de dialogue communautaire ? quel est la régularité ?
 9. Selon vous comment renforcer d'avantage la cohésion sociale et la coexistence pacifique entre les différentes communautés ?

10. Êtes-vous satisfait des interventions du projet
11. Quels sont les changements positifs ou négatifs que les interventions du projet ont apportés
12. Si oui Selon vous, ces changements vont-ils perdurer à moyen et long terme
13. Comment avez-vous appris l'existence du projet ?
14. Êtes-vous impliqués dans le cadre de concertation si oui quels sont selon vous les acquis ?
15. Il ya il un changement positif depuis votre engagement dans le dialogue ?
16. Quel est votre niveau de satisfaction du fonctionnement du cadre de dialogue ?
17. Quels sont les souhaits et les recommandations que vous voudriez voir prendre en compte par le projet

Annexe 5 : Matrice d'évaluation

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Méthodes de collecte des données	
Pertinence	Dans quelle mesure l'initiative de projet est-elle en adéquation avec le mandat du PNUD, les priorités nationales et les besoins en matière de Médiation et le dialogue ?	Le projet a-t-il été conçu sur la base d'une identification claire des besoins et priorités nationales ?	Prodoc (document de projet) et matrice de résultats	Analyse des rapports et documents existants Guide d'Entretien avec les parties prenantes nationales de mise en œuvre Guide d'Entretien	
		Le projet est-il aligné avec les priorités stratégiques nationales (RCPCA) ?	Rapports de projet		
		Existent-ils des mécanismes de relais pour s'assurer de la pérennisation du projet au cours de la mise en œuvre ?	Documents de Programme de pays (CPD)		
	Dans quelle mesure la conception du projet est-elle pertinente dans le contexte de cohésion sociale, réconciliation nationale, paix et relèvement ?	Dans quelles mesures les stratégies en matière de Médiation et Dialogue développées par le projet ont-elles permis de répondre aux priorités de la réconciliation nationale et paix ?	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)		
	Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de projet (méthode d'exécution choisie) et de suivi ont-ils permis l'apprentissage à mi-parcours face aux évolutions de contextes ?	La méthode d'exécution DIM choisie est-elle compatible avec le contexte actuel ?	Les mécanismes de suivi du projet permettent-ils de tirer les leçons apprises à mi-parcours et de soutenir l'appropriation du projet ?		
		Le mécanisme de gestion de projet et de suivi ont-ils permis			

		d'appuyer la prise de décisions afin d'assurer que le projet demeure pertinent au cours de la mise en œuvre ?		
		Le mécanisme de gestion de projet et de suivi ont-ils permis d'anticiper sur les actions en vue de réorienter et/ou d'ajuster à mi-parcours la bonne marche du projet ?		
Efficacité	Quel est le niveau actuel de réalisation des résultats du projet à mi-parcours ?	Dans quelle mesure les résultats/produits escomptés furent-ils atteints, ou quelle est l'étendue des progrès réalisés pour atteindre ces effets ?	Rapports de suivi Prodoc (Document de projet) et matrice de résultat	Analyse des rapports et documents existants
		Quels sont les facteurs tant positifs que négatifs qui ont affecté les effets de l'initiative du projet? Comment ces facteurs ont-ils pu limiter ou faciliter la bonne marche du projet vers la réalisation de ses objectifs ?	Rapports annuel du projet	Focus group Guide d'Entretien individuel
		Des actions proactives visant à orienter ou à réajuster les résultats/produits du projet en guise de mesures correctives ont-elles été prise ?	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) Documents externes collectées et consultés pour l'évaluation	
	Les questions de genre ont-elles été intégrées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?	Dans quelle mesure les parties prenantes au projet ont-elles intégré la question de la dimension genre dans la mise en œuvre et résultats du projet ? Dans quelle mesure les effets atteints de l'initiative de ce projet ont-ils profité aux actions des femmes et aux hommes de manière égale en matière de Médiation et dialogue apportés par le projet ? Les instruments de suivi du projet sont-ils pertinents afin de prendre en compte les inégalités liées au genre et le renforcement de la capacité d'agir des femmes?		
Impact	Quels sont les impacts positifs et négatifs à mi-parcours	Qu'est-ce qui a été engendré par les résultats du projet ?		

	induits par l'intervention du projet?	Qu'est-ce qui a vraiment changé du point de vue de la cohésion sociale et la réconciliation nationale grâce à la mise en œuvre de ce projet ?		
Efficienc	Les ressources mobilisées étaient-elles en adéquation avec les résultats obtenus à mi-parcours ?	Dans quelle mesure les résultats/produits du projet ont-ils permis une utilisation rationnelle des ressources ?	Rapport financier	Analyse des rapports et documents existants
		Dans quelle mesure les produits furent-ils exécutés avec la qualité escomptée et dans les délais impartis ?	Guide d'Entretien avec le secrétariat fonds consolidation de paix	Entretiens individuels
		Dans quelle mesure les modalités de décaissement des ressources ont-elles été favorables à mi-parcours pour la réalisation des résultats/produits ?		
		Est-ce qu'il y a un cadre de suivi de mobilisation des fonds fournir à l'équipe du projet pouvant leur permettre de tirer des enseignements et d'ajuster la mise en œuvre en conséquence ?		
Durabilité	Dans quelle mesure les résultats/produits du projet continueront après la fin de l'intervention du projet ?	Le projet est-il pensé et construit comme un instrument permettant de développer les capacités nationales ?	Documents externes collectées et consultés par le consultant pour l'évaluation	Analyse des rapports et documents existants
	Quels sont les éléments d'information sur la pérennisation des effets, par exemple existence de la capacité institutionnelle requise (systèmes, structures, personnel en matière de Médiation et dialogue etc.) ?	Une stratégie de durabilité y compris le renforcement de la capacité des parties prenantes nationales a-t-elle été développée ?	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)	Focus group
		Une stratégie visant à garantir l'appropriation nationale a-t-elle été développée par le projet ?		
Système de suivi	Le système de suivi-évaluation a-t-il permis d'informer à temps réel les bailleurs ?	Les rapports de suivi du projet sont-ils produits régulièrement respectant les fréquences ?	Document de projet et matrice de résultat	Analyse des rapports et documents existants
	Les indicateurs de performance du projet permettent-ils d'évaluer les progrès réalisés à mi-parcours par rapport aux résultats ?			

Annexe 6 : Tableau de répartition de l'échantillon

Localités	Nom	Profession / Activités	Effectif	
Bangui	Staff PNUD/Projet	Programmation		
	Mme MALIKA Grog-Bada	Chef de Projet spécialiste Programme	1	
	Mme NARCISSE Chelina	Assistante Administratif Financière	1	
	Mr Bakary TRAORE	Spécialiste de Communication Stratégique	1	
	Mr. Dominique MALO	Chargé de Programme Gouvernance	1	
	Alpha AMADOU BAH	Spécialiste en Suivi & Evaluation	1	
	Mr. Stéphane KOUAM	MSSC	1	
	Partenaires de mise en œuvre non gouvernementale	U.A,		1
		U.E		
		CEEAC		2
MINUSCA			3	
ONU Femmes			1	
Partie nationale gouvernementale	Conseil National de Médiation		3	
	Ministère DDR/RSS/RN		1	
	Représentant OSC Femmes		2	
	Association radios communautaire		1	
	Plateforme confessions religieuses		1	
	Conseil National de Jeunesse		2	

Annexe 7 : Cadre de résultats du projet

Nom du pays : République Centrafricaine											
Dates du projet : Août 2017 – Février 2019											
Théorie de changement pour l'IRF : <i>Le projet est basé sur l'hypothèse que SI l'Initiative Africaine est efficacement soutenue, elle peut aboutir à un Accord de Paix entre le Gouvernement et les groupes armés. SI parallèlement, les capacités nationales de médiation sont renforcées, la résolution des conflits dans le pays est soutenue, contribuant à son tour à un environnement propice à la paix et à la réconciliation. SI en même temps le Gouvernement communique de manière crédible et sensible aux conflits sur les avancées en matière de médiation, de réconciliation, de paix, et de vivre-ensemble, la population centrafricaine pourra avoir des attentes réalistes envers ce processus, et gagner en confiance.</i>											
Objectif du projet : La médiation et le dialogue facilitent une paix durable en République Centrafricaine											
Indicateur : Niveau d'amélioration de la situation sécuritaire et de stabilité dans le pays											
Résultats	Produits	Indicateurs	Mode de vérification	2017		2018		Etapes			
Description du résultat 1 : Le soutien à la médiation intracentrafricaine facilite la recherche d'une paix durable de manière compréhensive, transparente et concertée.		Indicateur de résultat 1 a Aboutissement de la médiation à un accord de paix Niveau de référence : Accords de Brazzaville ; Pacte républicain du Forum de Bangui et accord DDR issu du Forum de Bangui ; Entente de Sant'Egidio Cible : 1 Signature d'un accord de paix entre les groupes armés et le gouvernement. Indicateur résultat 1 b : % du dialogue qui comprend la représentation des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés. Niveau de référence : AD, Etude de base pour l'établissement du niveau de référence Cible : Au moins 30 % des femmes, des jeunes et groupes marginalisés	; Communiqués des parties ; médias Accord de paix signé			x	x	x	x	x	x

	<p>particulièrement à ce que les associations des victimes, les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés y soient représentées.</p> <p>2. Élaborer une stratégie d'engagement et de renforcement des capacités par des formations du groupe de travail sur la constitution, les lois de la République, et les processus politiques et juridiques (médiation, RCPCA, Cour pénale spéciale) en cours, ainsi que sur les techniques de plaidoyer, de médiation et de négociation, l'analyse des conflits, le leadership, le genre et la masculinité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Au moins 30 pourcent des membres sont des femmes, et au moins 30 pourcent ont moins de 40 ans 																	
	<p>3. Appuyer la création d'un cadre pour la communauté de pratique, en établissant ses termes de référence et la fréquence de ses rencontres, un système de reportage et les mécanismes de transmissions des bonnes pratiques et recommandations aux instances gouvernementales et au grand public</p>	<p>Indicateur de résultat 2.1.2</p> <p>Application pratique par les médiateurs de leur apprentissage</p> <p>Niveau de référence : Pas de cas d'application pratique</p> <p>Cible :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des équipes mixtes de 3-4 médiateurs démontrent leurs capacités par l'application sur un cas concret, en veillant en particulier à l'aspect genre 	<p>Evaluation par les facilitateurs de la formation et l'équipe du projet</p>																
		<p>Indicateurs de résultat 2.1.3</p> <p>Existence d'un rapport semestriel ; émissions radios sur les médiateurs internes</p> <p>Niveau de référence : '0</p> <p>Cible :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 rapports semestriels produits et soumis aux autorités - 3 émissions radios diffusées 	<p>Rapports ; Emissions radios</p>				x	x	x	x	x								