



**Don
du peuple japonais**



Evaluation finale du projet « Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine Fonds Supplémentaire Japon 3»

Rapport final

Paulin Calixte Ngatoua
Consultant Indépendant

Novembre 2019

Information sur le projet/la réalisation		
Titre du projet/de la réalisation	Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine	
Numéro Atlas	AWARD 00105764	
Produit et résultat institutionnel	Les populations vulnérables, notamment les réfugiés de retour au pays, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à un emploi durable	
Pays	République Centrafricaine	
Région	Afrique Centrale	
Date de signature du document de projet	05-juil-18	
Dates du projet	Démarrage	Fin prévue
	23-mars-18	22-sept-19
Budget du projet	1 000 000 USD	
Dépenses engagées à la date de l'évaluation		
Source de financement	Gouvernement du Japon	
Agence d'exécution	Programme des Nations Unies pour le Développement	
Informations relatives à l'évaluation		
Type d'évaluation (projet/réalisation/thématique/DPP etc.)	Evaluation de projet	
Finale/mi-parcours/autre	Finale	
Période évaluée	Début	Fin
	23-mars-18	30-sept-19
Evaluateur	Paulin Calixte NGATOUA	
Adresse e-mail de l'évaluateur	pngatoua@yahoo.fr	
Date de l'évaluation	Début	Fin
	14-oct-19	13-nov-19

Table des matières

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES	6
RÉSUMÉ EXÉCUTIF.....	7
I. INTRODUCTION	11
1. Contexte de l'évaluation	11
2. Champs et objectifs de l'évaluation	11
II. DESCRIPTION DU PROJET ET DU CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT	13
2.1 Contexte dans lequel le projet a été développé	13
2.2 Objectif et résultats escomptés.....	13
2.3 Indicateurs de base du projet.....	14
2.4 Modalités de gouvernance et de gestion.....	14
2.4.1 Dispositif de gouvernance	14
2.4.2 Modalités de gestion	15
III. APPROCHE ET METHODES DE L'EVALUATION.....	15
3.1 Approche méthodologique	15
3.2 Outils de collecte	16
3.3 Méthodes de l'évaluation.....	16
3.4 Traitement et analyse des données	17
3.5 Critères d'évaluation	17
3.6 Difficultés rencontrées et limites de l'évaluation	19
3.6.1 Difficultés rencontrées	19
3.6.2 Limites de l'évaluation.....	19
3.7 Echantillonnage	19
IV. CONSTATS DE L'EVALUATION.....	20
4.1 Analyse des données collectées	20
4.2 Pertinence	21
4.2.1 Alignement aux priorités des politiques nationales du pays en matière de développement, les produits et effets des programmes de pays, les plans stratégiques des quatre agences , et les ODD.	21
4.2.2 Validité de la théorie du changement	22
4.2.3 Intégration de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des approches fondées sur les droits fondamentaux dans la conception du projet.....	23
4.2.4 Adaptation aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles en RCA	23
4.3 Efficacité	24

4.3.1	Au niveau de l'atteinte des résultats du projet.....	24
4.3.2	Au niveau de l'atteinte de l'objectif du projet	28
4.4	Effizienz des moyens	30
4.4.1	Effizienz liée à l'exécution du budget.....	31
4.4.2	Effizienz liée à l'affectation des ressources financières	32
4.4.3	Effizienz liée aux ressources humaines, matérielles et au respect du planning d'exécution et des livrables.....	33
4.4.4	Effizienz liée aux systèmes de S&E utilisés par le PNUD	33
4.4.5	Effizienz en termes de partenariat.....	33
4.5	Durabilité.....	34
4.5.1	Durabilité liée aux risques financiers, disponibilité des ressources financières et économiques, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet.....	34
4.5.2	Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéficiaires du projet ?	35
4.5.3	Durabilité liée aux actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet	35
4.5.4	Durabilité par rapport au niveau de l'appropriation des parties prenantes nationales	35
4.5.5	Durabilité par rapport aux mécanismes relais prévus par le projet.....	36
4.6	Effets.....	36
4.7	Gestion des rendements	40
V.	ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA MISE EN OEUVRE	42
5.1	Leçons apprises	42
5.2	Bonnes pratiques.....	43
VI.	CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	44
6.1	Conclusions.....	44
6.2	Recommandations.....	45
ANNEXES.....		45
	Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation finale	45
	Annexe 2 : Répartition de l'échantillon par catégorie des parties prenantes.....	54
	Annexe 3 : Tableau des critères d'évaluation	54
	Annexe 4 : Matrice d'évaluation (questions clés)	57
	Annexe 5 : Modalités de calcul des critères d'évaluation	63
	Annexe 6 : Piste d'audit du rapport d'évaluation	69
	Annexe 7 : Liste des personnes rencontrées ou groupes interviewés.....	70
	Annexe 8 : Liste des documents consultés.....	74

Annexe 9 : Guide des entretiens semi-structuré ouvert	74
Annexe 10 : Fiche de visite des réalisations	77
Annexe 11 : Agenda de la mission de terrain à Berberati.....	79

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

APSUD	Action for Population and Sustainable Development
AGR	Activités Génératrices de Revenu
DIM	Modalité d'exécution directe
FSJ3	Fonds Supplémentaire Japon 3
IDH	Indice de développement humain
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République Centrafricaine
THIMO	Travaux à Haute Intensité de Main d'œuvre
OIT	Convention de l'Organisation Internationale du Travail
OCHA	Bureau de coordination des affaires humanitaires
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la société civile
PTA	Plan de travail annuel
PDI	Personne déplacée interne
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le projet d'«*Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine*» (en abrégé projet FSJ3) qui est une initiative développée par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) en partenariat avec le Gouvernement Centrafricain et financée par le Gouvernement du Japon vise à : (i) Réduire la pauvreté et renforcer la sécurité en mettant en œuvre des programmes communautaires qui cibleront les populations les plus vulnérables notamment les jeunes et les femmes ; (ii) Réduire le risque d'insécurité en offrant des emplois temporaires aux jeunes et aux femmes ; et (iii) Développer la résilience des communautés face à l'extrémisme violent.

Le projet a été initialement prévu d'être exécuté dans deux localités à savoir : Berberati et Batangafo. Du fait de la résurgence de l'insécurité dans la ville de Batangafo, les activités du projet ont été relocalisées à Berberati et exécutées par l'ONG APSUD pour une durée de douze (12) mois puis prorogé jusqu'à 18 mois. Ce projet a permis à la ville de Berberati d'être stabilisée grâce l'appui apporté aux communautés bénéficiaires telles que : (i) la construction/réhabilitation de nouvelles infrastructures ; (ii) le développement des activités de cohésion sociale ; (iii) le renforcement de la sécurité ; et (iv) la création de nouveaux emplois temporaires afin de permettre aux populations bénéficiaires d'être plus résilient aux chocs externes et moins vulnérables aux violences externes ou internes.

Le principal produit attendu de ce projet est le suivant : Les populations vulnérables, notamment les réfugiés de retour au pays, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à un emploi durable.

Après dix-huit (18) mois d'exécution, l'évaluation finale du projet FSJ3 constitue une activité indispensable en vue de tirer les leçons apprises et les bonnes pratiques pour la conception et la mise en œuvre des projets similaires dans le futur. C'est une évaluation sommative conduite au bénéfice du PNUD/RCA, agence de mise en œuvre dudit projet. L'évaluation a été faite par rapport à la mise en œuvre du projet, la mesure de l'incidence et du succès a porté essentiellement sur les résultats escomptés.

L'approche méthodologique utilisée pour apprécier le niveau d'atteinte des résultats et de la mise en œuvre du projet a consisté en quelques étapes suivantes : (i) la réunion de briefing avec l'équipe du projet/PNUD ; (ii) la revue documentaire préliminaire ; (iii) l'élaboration d'un rapport initial comprenant la structuration de l'évaluation (matrice d'évaluation, questions et sous-questions évaluatives, sources d'information et moyens de collecte), les outils de collecte (guides d'entretiens), la méthodologie de l'échantillonnage et le programme de mission de terrain ; (iv) la collecte et l'analyse des données comprenant l'approfondissement de la revue documentaire et une analyse détaillée des données recueillies sur le terrain (Berberati) auprès des bénéficiaires du projet et les visites des sites de réalisations ; et (v) la rédaction et la soumission du rapport provisoire et définitif.

Conformément aux termes de référence de la mission, il est question de produire après six (6) jours de démarrage de la mission un rapport initial présentant la méthodologie du travail, la soumission du rapport provisoire dix-huit (18) jours et le dépôt du rapport final à la fin de la mission vingt-deux (22) jours.

Au terme de l'évaluation, les principales conclusions portent sur les critères d'évaluation qui sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les effets, la durabilité, les thèmes transversaux étant abordés dans les critères.

Pertinence : Le Projet contribue à la réalisation de l'effet de l'UNDAF+/CPD des Nations-Unies pour la Centrafrique à travers le résultat 3.2 et au produit 2.3 de CPD 2018-2021. De plus, il concourt à la réalisation du produit 1.1.2 du Plan stratégique du PNUD à travers le produit 1.2 « la protection sociale est inclusive et durable ». Le projet contribue à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) 1, 5, 8, 10 et 16.

Le projet est en parfaite harmonie avec la vision et les objectifs du **RCPCA 2017-2021** en ce sens qu'il contribue à la réalisation de cinq (5) objectifs de trois (3) piliers à savoir : (i) le **pilier 1 « Soutenir la paix et la réconciliation nationale »**, à travers la réalisation de l'objectif stratégique 3 « Faciliter la réconciliation et la cohésion sociale, et mettre en place les conditions requises pour le retour des réfugiés et appliquer les solutions durables pour les personnes déplacées » ; (ii) le **pilier 2 « Renouveler le contrat social entre l'Etat et la population »** contribue à la réalisation de l'objectif stratégique 3 « Assurer la sécurité alimentaire et la résilience » ; et (iii) le **pilier 3 « Assurer le relèvement économique et la relance des secteurs productifs »** pour lequel il contribue à la réalisation de trois (3) objectifs stratégiques notamment l'objectif 3.1 « Relancer et développer les secteurs productifs (agriculture et élevage, industries extractives et forestières) » ; l'objectif 3.2 « Réhabiliter et construire les infrastructures (notamment les réseaux de transport, d'électricité et de communication) » ; et l'objectif stratégique 3.3 « Assurer les conditions propices au développement du secteur privé et à l'emploi (amélioration de l'appui aux entreprises, aux services financiers, à la formation professionnelle, à l'entrepreneuriat et à l'emploi).

Les objectifs et priorités du projet FSJ3 s'accordent parfaitement avec les besoins des bénéficiaires (Collectivités locales, services techniques et les ONG partenaires). De ce fait, l'évaluateur juge que la mise en œuvre du projet en ce qui concerne le critère de pertinence est **pertinent (P)** et attribue une note de 17/20.

Efficacité : Les résultats les plus significatifs sont obtenus au niveau de l'atteinte des résultats et des objectifs du projet. Le projet a démontré une certaine capacité à mettre en œuvre des activités pour atteindre ses résultats dans la zone d'intervention du projet dans un délai très court.

Le bilan d'exécution des activités du projet indique que la mise en œuvre du projet a été globalement très satisfaisante, en dépit des retards enregistrés dans le démarrage des activités, mais surtout de l'arrêt des travaux de quelques semaines pour les bénéficiaires de la première vague et les retards de démarrage de la deuxième vague dû à la pluviométrie et à la fourniture tardive de la liste des rapatriés par le Haut Commissariat des Nations-Unies pour les Réfugiés (UNHCR).

Au vu de ce qui précède, l'évaluation juge que la mise en œuvre du projet, en ce qui concerne le critère d'efficacité est **très satisfaisante (TS)** avec une note de **22/30**.

Efficience : Les facteurs d'appréciation de l'efficience sont corrélés à l'efficacité donc le niveau d'atteinte des résultats en rapport aux ressources financières, humaines et au temps utilisés pour l'obtention desdits résultats. L'efficience évaluée sur la base des ressources financières mobilisées,

matérielles et son affectation et de l'atteinte des objectifs se situe à un niveau de **26/35**, la mission de l'évaluation ***juge très satisfaisante*** l'efficacité du projet.

Durabilité : La durabilité est estimée comme **moyennement probable : 16/25**. Le renforcement des capacités des bénéficiaires et les autorités administratives et locales, la création des associations et leur mise en réseau ainsi que la réhabilitation des routes, de pont et des travaux de désherbage etc. participent à poser les bases solides pour la durabilité des effets positifs du projet. Cependant, il existe des risques financiers pour la pérennisation des acquis du projet. Ainsi, l'indisponibilité des ressources financières et économiques de la part de l'Etat pourrait menacer la durabilité des bénéfices du projet.

Effets : Le projet a eu des effets positifs à très court terme sur les populations bénéficiaires et sur l'ensemble de la communauté. La réconciliation entre les deux communautés grâce à la formation sur la cohésion sociale et le vivre ensemble a été très bien appréciée par la communauté. L'appui du projet à la création des associations/groupements et les Activités Génératrices de Revenus (AGR) constitue un soutien aux bénéficiaires pour la relance des activités socioéconomiques des populations vulnérables et de la communauté tout entière. Toutefois, la non poursuite des activités par les bénéficiaires du projet risque de minimiser les effets dans le moyen et long terme. Sur la base de ces constats, la mission note avec satisfaction les effets du projet et l'appréciation est ***satisfaisante*** avec une note de **10/15**.

Thèmes transversaux : l'égalité homme-femme et l'autonomisation des femmes, les droits humains considérés comme un thème transversal ainsi que la préservation de l'environnement sont des principes fondamentaux programmatiques des Nations Unies.

Genre : L'intégration de l'approche genre est globalement est très satisfaisante dans le projet. De la conception du projet jusqu'à sa mise en œuvre, le projet a pris en compte l'égalité genre en ciblant dès le départ sur 1000 bénéficiaires, 50% hommes et 50% femmes. Le rapportage appréhende très souvent la désagrégation par genre et on y retrouve une parité relativement très satisfaisante de la représentativité des femmes parmi les populations bénéficiaires des activités THIMO et des AGRs. La note de **5/5** est attribuée à la prise en compte du Genre

Droits humains : Sur la base des critères prédéfinis, les populations vulnérables ont été ciblées dans le projet. Le quota des personnes en situation de handicap défini dans le projet est de 5%. L'analyse du rapport de l'exécution du projet pour la première vague de 700 bénéficiaires montre que les personnes en situation de handicap représentent 5%. Les données sur la représentativité de la deuxième vague de 300 bénéficiaires n'étaient pas disponibles. Les objectifs spécifiques et globaux du projet visent la prise en compte des droits humains des populations vulnérables sur toute l'étendue du territoire. La note **4/5** est affectée aux droits humains.

Préservation de l'environnement :

La formulation du projet n'a pas pris en compte de manière explicite la préservation de l'environnement. C'est à l'occasion de la réunion de comité d'examen de projet du mois de mars 2018 que la question a été soulevée et recommandée pour la prise en compte. Toutefois, les activités mises en œuvre dans le cadre de ce projet n'ont pas d'impact sur la biodiversité et les écosystèmes. Il serait

souhaitable d'intégrer la question environnementale dans la conception du projet. L'évaluateur attribue une note de **4/5**.

La note attribuée au coefficient des thèmes transversaux est de **13/15**, l'évaluateur juge **très satisfaisant** l'intégration des questions transversales depuis la conception à la mise en œuvre du projet.

Gestion de rendement : La gestion du rendement repose essentiellement sur le cadre de résultats et de rendement. Le projet a tenu à mettre à jour les risques et à les mitiger. Le degré de prise en compte du principe de la gestion du rendement obtient la note de **14/20**. Il est donc **satisfaisant**.

Au terme de la mission d'évaluation et s'appuyant sur les performances du projet constatés sur le terrain, des leçons apprises et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre, elle recommande :

Au niveau de la conception et formulation

- Une durée de 12 mois pour la réalisation des activités du projet sur le terrain est une source d'inquiétude pour mettre en œuvre l'approche 3x6 dans sa globalité. Elle nécessite plus de 18 mois en moyenne afin de mettre en pratique dans la globalité les 3 phases et les 6 étapes ;
- Augmenter le quota de 10% de l'ensemble des cibles du projet pour les populations les plus vulnérables telles que : Personnes en situation de handicap (sourds muets, aveugles, handicapé physiques, orphelins, veuves) ;
- Intégrer les questions environnementales dans la conception du projet.

Au niveau de la mise en œuvre et le suivi

- Etendre l'expérimentation de l'approche 3X6 pour la réintégration des communautés affectées par les conflits à d'autres régions du pays ;
- Encourager les associations créées à l'ouverture du compte de leurs associations à la Banque ;
- Augmenter la durée de formation des bénéficiaires en technique agropastorale pour mieux conduire les élevages ;
- Introduire dans les activités du projet les sessions d'alphabétisation.

Au niveau du partenariat PNUD, Partie nationale et ONG

- Impliquer davantage la Direction Régionale du Plan qui représente le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération au niveau décentralisé dans la mise en œuvre et le suivi du projet afin de permettre une remontée des informations en temps réel ;
- Former/Sensibiliser les ONG parties responsables d'exécution à l'utilisation et à la maîtrise de l'outil informatique **kobo Toolbox** pour le partage des informations et l'analyse des données.

I. INTRODUCTION

1. Contexte de l'évaluation

La République Centrafricaine (RCA) a été confrontée à une série de crises militaro-politique depuis plusieurs décennies. La dernière crise déclenchée en 2012 a eu des conséquences considérables sur toute l'étendue du territoire. Elle a favorisé la prolifération des armes, la fragilité du tissu social, l'absence d'opportunité économique, le chômage élevé conjugué à l'absence de l'Etat dans plusieurs régions du pays. Malgré l'intervention de la communauté internationale (déploiement de la Mission Multidimensionnelle Intégrée de Stabilisation des Nations Unies en RCA, MINUSCA), la situation humanitaire et la cohésion sociale peinent à se stabiliser. La dégradation du contexte sécuritaire, des infrastructures et de la cohésion sociale a considérablement détérioré les conditions de vie de la population et augmenté de façon exponentielle les besoins d'assistance humanitaire dans le pays.

Ainsi, dans le souci de soutenir les efforts du Gouvernement pour le retour de la paix, la stabilisation et la relance économique, le projet d'«**Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine**» qui est une initiative développée par le PNUD et financée par le Gouvernement du Japon vise à : (i) Réduire la pauvreté et renforcer la sécurité en mettant en œuvre des programmes communautaires qui cibleront les populations les plus vulnérables notamment les jeunes à risque et les femmes ; (ii) Réduire le risque d'insécurité en offrant des emplois temporaires aux jeunes et aux femmes ; et (iii) Développer la résilience des communautés face à l'extrémisme violent.

Le principal produit attendu de ce projet est que les populations vulnérables, notamment les réfugiés de retour au pays, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à un emploi durable.

Le projet a été initialement prévu d'être exécuté dans deux localités à savoir : Berberati et Batangafo. Du fait de la résurgence de l'insécurité dans la ville de Batangafo, les activités du projet ont été relocalisées à Berberati et exécutées par l'ONG APSUD pour une durée de douze (12) mois puis prorogé jusqu'à 18 mois. Ce projet a permis à la ville de Berberati d'être stabilisée grâce l'appui apporté aux communautés bénéficiaires telles que : (i) la construction/réhabilitation de nouvelles infrastructures ; (ii) le renforcement des activités de la cohésion sociale ; (iii) le renforcement de la sécurité ; et (iv) la création de nouveaux emplois temporaires afin de permettre aux populations bénéficiaires d'être plus résistantes aux chocs externes et moins vulnérables aux violences externes ou internes.

Le projet s'est inscrit dans les nouvelles Stratégies de PNUD (2017-2018) caractérisé par l'exécution d'un paquet d'interventions dans les zones d'intervention du projet (ex. Réponse à la crise déclenchée par les groupes armés). Avec un coût total de 1. 000.000 USD, ce projet s'inscrit dans la stratégie globale de coopération du gouvernement Japonais qui valorise depuis longtemps la promotion de la cohésion sociale par la résilience des communautés face à l'extrémisme violent dans les contextes de crises humanitaires).

2. Champs et objectifs de l'évaluation

La présente évaluation finale couvre la période de la mise en œuvre du projet mars 2018 (date de démarrage effectif du projet) au 30 septembre 2019 (date de la fin du projet). L'objectif principal de

cette évaluation est d'apprécier les progrès enregistrés par le projet vers l'atteinte des résultats attendus et les objectifs fixés dans le document du projet.

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet ;
- Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;
- Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les respects des droits humains et la préservation de l'environnement ;
- Recueillir les perceptions des diverses parties prenantes sur les réalisations du projet à travers la visite sur les sites d'intervention du projet à Berberati ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les bonnes pratiques, les leçons apprises, les mécanismes de pérennisation et de capitalisation des acquis du projet ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour les futurs projets similaires.

A terme, les résultats de cette évaluation finale seront partagés avec par les différentes parties prenantes du Projet (le management du PNUD, le Gouvernement du Japon, les autorités administratives et locales de la zone cible du projet et le partenaire d'exécution) à des fins de prise de décisions pour des futures interventions.

De plus, l'évaluation s'efforcera à vérifier l'intégration des questions transversales telles que la prise en compte de la dimension genre, de renforcement des capacités, des droits humains, de préservation de l'environnement ainsi que la question de coordination entre le partenaire d'exécution et l'équipe du projet. De même, la question d'implication de la partie nationale dans la mise en œuvre du projet sera explorée.

L'évaluation couvre la zone d'intervention du projet (Berberati), chef-lieu de la Préfecture de la Mambéré Kadéï situé au Sud-Ouest de la République Centrafricaine. Avec une superficie de 67 Km², la ville de Berberati compte environ 118 000 habitants¹ réparties dans sept (7) arrondissements et quatre vingt quatre (84) quartiers.

¹ Données, Mairie de Berberati

II. DESCRIPTION DU PROJET ET DU CONTEXTE DE DEVELOPPEMENT

2.1 Contexte dans lequel le projet a été développé

La République Centrafricaine a traversé une série de crises militaro-politique profonde et complexe aux conséquences humanitaires considérables avec l'invasion des groupes armés sur toute l'étendue du territoire. En raison de la dégradation de la situation sécuritaire, en particulier dans les préfectures de l'Ouham, la RCA a connu une augmentation dramatique du nombre de personnes déplacées internes (PDI), qui est passé de 385 750 en septembre 2016 à 688 700 en décembre 2017 (soit une augmentation de 78%). En outre, les préfectures de la Mambéré-Kadéï et de la Nana-Mambéré, où la situation sécuritaire s'est apaisée, ont accueilli plus de 28 000 rapatriés en provenance du Cameroun grâce à l'opération de rapatriement menée par le HCR. Cependant, la réintégration socioéconomique des rapatriés constitue un défi majeur dans ces préfectures affectées durablement par la crise.

Ainsi, dans l'optique de soutenir les efforts du Gouvernement pour le retour de la paix, la stabilisation et la relance économique, le projet d'«*Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine*» qui est une initiative développée par le PNUD et financée par le Gouvernement du Japon, vise à apporter une réponse aux besoins urgents des communautés en matière d'aide humanitaire et d'aide au développement afin de contribuer à la consolidation de la paix et à la stabilité sociale des communautés de Berberati et ses environs, grâce à la réintégration des groupes vulnérables dans les communautés locales où des milliers de déplacés internes et de rapatriés souffrent du manque de moyens de subsistance.

Le but ultime du projet est de contribuer à la stabilisation et à la cohésion sociale des communautés touchées par les conflits. Le produit escompté du projet est que « Les populations vulnérables, notamment les réfugiés de retour au pays, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à un emploi durable ». En leur donnant l'occasion de percevoir des revenus immédiats par le biais du programme « Cash for Work » et en les aidants à s'organiser en association pour créer des activités génératrices de revenus, le projet prévoit que 1 200 ménages parmi les plus vulnérables bénéficient directement de ses activités.

S'agissant de la mise en œuvre, le PNUD a collaboré avec l'ONG APSUD pour exécuter les activités à Berberati. Le projet a été initialement mis en œuvre à Batangafo et à Berberati sur une durée de 12 mois mais toutes les activités ont été relocalisées à Berberati à cause de problèmes sécuritaires à Batangafo.

2.2 Objectif et résultats escomptés

Le projet a pour objectif de contribuer à la stabilisation et à la cohésion sociale des communautés touchées par les conflits et, à terme, favorisera la réalisation des résultats du PNUAD et du plan stratégique du PNUD. L'objectif est de créer 1200 emplois d'urgence (600 femmes / 600 hommes) en 2019 dont 960 emplois durables (480 femmes / 480 hommes).

Le résultat attendu du projet est le produit suivant : « les populations vulnérables, y compris les réfugiés de retour au pays, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à un emploi durable ».

2.3 Indicateurs de base du projet

Le cadre de résultats du projet a été structuré en 1 seul produit et 4 indicateurs conformément aux nouvelles directives du PNUD. Le tableau ci-dessous indique le produit et ses indicateurs.

Tableau 1 : Indicateurs de base

Produits escomptés	Indicateurs de produits
Produit 1 Les populations vulnérables, notamment les réfugiés de retour au pays, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à un emploi durable.	Indicateur 1.1 : Nombre de ménages bénéficiant d'un emploi temporaire pour acquérir du capital
	Indicateur 1.2 : Nombre de bénéficiaires sensibilisés à la cohésion sociale et à la prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent.
	Indicateur 1.3 : Nombre de ménages exerçant des activités génératrices de revenus durables
	Indicateur 1.4 : Nombre d'associations pour activités génératrices de revenus créées par des groupements de personnes vulnérables

Source : Extrait du cadre de résultats du projet

2.4 Modalités de gouvernance et de gestion

2.4.1 Dispositif de gouvernance

Le dispositif de gouvernance mis en place dans le cadre du projet s'est traduit par la mise en place de deux organes suivants : (1) une Unité d'exécution du projet et (1) un Conseil de projet.

L'équipe d'exécution du projet est chargée de planifier et de mettre en œuvre l'ensemble des activités du programme avec la participation des unités du programme pays. Elle est composée d'un spécialiste programme de niveau P3, d'un expert national et d'un associé administratif et financier sous la responsabilité de la Représentante Résidente du PNUD. L'unité d'exécution est appuyée par 2 volontaires des Nations-Unies avec des divers niveaux de responsabilité.

Au niveau national, le Conseil de Projet est créé constitué des représentants du PNUD et des ministères. Le Conseil est chargé d'évaluer le plan de travail annuel ainsi que les rapports semestriel et de fin de projet. Il est formé d'un représentant du Ministère de la Planification, du Directeur national du PNUD et d'un Chef de l'Unité de gestion de projet du PNUD.

D'autres membres du personnel du PNUD fournissent un appui au projet à temps partiel ou bien mettent en œuvre certaines de ses activités. En ce cas, les frais correspondants sont imputés au budget du projet à titre de frais d'appui à la gestion du projet.

2.4.2 Modalités de gestion

Le projet a été exécuté selon les modalités d'exécution directe (DIM). Le PNUD contractualise avec les organisations non gouvernementales (ONG) qui mettent en œuvre certaines ou de services spécifiques tout en assurant le suivi et le contrôle de qualité et en étant responsables de la préparation des rapports d'avancement des activités et des rapports financiers.

La durée programmatique initiale du projet était de douze (12) mois, allant de 15 mars 2018 au 15 mars 2019. Du fait de la dégradation de la situation sécuritaire dans l'une des villes d'intervention du projet (la ville Batangafo située vers Nord), les activités du projet ont été relocalisées à Berberati et exécutées par l'ONG APSUD pour une durée de douze (12) mois puis prorogé jusqu'à 18 mois. Il couvre la période de mars 2018 au 30 septembre 2019.

Le spécialiste du programme en assure la planification, la programmation, la mise en œuvre et le suivi/évaluation avec les partenaires nationaux et veille également à assurer la synergie entre les différents partenaires d'exécution. En outre, celui-ci assume la responsabilité de toutes les décisions opérationnelles liées à la mise en œuvre du projet, en collaboration avec le chef du bureau et le coordonnateur du programme.

L'assurance qualité du projet est effectuée par l'Unité de gestion de projet du PNUD (PMSU) en collaboration avec l'Unité de suivi et d'évaluation, qui lui apporte son expertise technique. Un plan de suivi spécifique a été élaboré sur la base des directives du PNUD en matière de suivi et d'évaluation.

III. APPROCHE ET METHODES DE L'EVALUATION

3.1 Approche méthodologique

Une approche participative et itérative impliquant toutes les parties prenantes (Equipe du projet, Equipe du programme du PNUD, le partenaire d'exécution ONG APSUD, les autorités locales, les structures déconcentrées de l'Etat et les bénéficiaires) a été privilégiée. Il s'agit d'une approche structurée, transparente et vérifiable, permettant de : répondre aux questions d'évaluation ; présenter et synthétiser les constatations; et tirer des conclusions bien fondées sur des évidences et formuler des recommandations robustes et utiles.

En outre, l'approche consiste à appliquer les critères d'évaluation reposant sur le model de l'OCDE basé les quatre (4) critères: **Pertinence, Efficacité, Efficience et Durabilité etc.** Compte tenu de l'importance du projet FSJ3 «*Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine* ». La mission de l'évaluation a jugé utile d'ajouter deux (2) critères afin de mieux apprécier la performance du projet. Il s'agit des critères suivants : **(i) Effets** ; et **(ii) Gestion des rendements**.

La mise en œuvre de cette évaluation a reposé sur l'utilisation de méthodes qualitatives dont les spécificités sont prises en compte tout au long du processus, à partir de l'élaboration du cadre conceptuel jusqu'à la collecte et analyse de données, ainsi que la dissémination des résultats.

Les sources d'information proviennent des documents du projet (le document du projet, le PTA, les rapports de revue, les rapports de mission, les rapports de formation, les rapports d'activités

trimestriels et annuels de performance) et quelques documents (Plan stratégique 2018-2021, RCPCA 2017-2021, UNDAF+2018-2021 etc.).

Pour ce faire, le consultant a élaboré une matrice d'évaluation détaillée, pour l'appréciation des produits et activités. Elle intègre les questions et sous-questions qui guideront l'analyse des documents. La matrice identifie également les indicateurs, les sources d'information et les méthodes de collectes et d'analyse des données. Des guides d'entrevue (niveau résultats, produits et activités), répondant directement aux normes génériques des Nations-Unies en matière d'évaluation ont été conçus. Ces guides ont permis d'assurer la fiabilité et la compatibilité des données du projet dans sa globalité.

3.2 Outils de collecte

Suivant les termes de référence, trois outils de collecte de données adaptés aux différentes catégories des parties prenantes sont conçus pour collecter les informations nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés par la mission. Il s'agit des guides d'entretien individualisés, les supports de discussions de groupes et la grille de visite des réalisations:

1. Les guides d'entretiens individualisés ont servi à la collecte des données qualitatives auprès du personnel du projet/PNUD, du partenaire d'exécution APSUD, autres partenaires (MINUSCA/UNHCR) et les autorités administratives et locales etc.;
2. Les supports de discussions de groupe ont été utilisés pour collecter les données qualitatives auprès des bénéficiaires y compris les membres du comité de sélection ;
3. La grille d'observation élaborée a permis les visites des réalisations sur le terrain.

3.3 Méthodes de l'évaluation

L'évaluation a fait recours essentiellement à **trois (3) méthodes de collecte de données** à savoir : (i) **Revue documentaire** ; (ii) **Entretiens semi-structurés** avec les principales parties prenantes notamment la partite nationale, les bénéficiaires, le personnel du PNUD, et le partenaire d'exécution (APSUD) ; et (iii) **Visites sur le terrain** et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles.

A- Revue documentaire

Le consultant a procédé à une revue documentaire en vue de réunir les documents utiles à l'évaluation. Il s'agit de la revue et analyse des documents produits par le PNUD, des évaluations et réflexions stratégiques réalisées en cours de la période de mise en œuvre du projet, des PTA, des rapports de revue, des rapports de mission, des rapports de formation, des rapports d'activités semestriels et annuels de performance ainsi que tout autres documents jugés pertinents.

B- Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes

La collecte et le traitement des données primaires sont réalisés suivant une démarche qualitative. Les données sont collectées auprès des responsables du projet (PNUD), du partenaire d'exécution ONG APSUD, des bénéficiaires et des autorités administratives et locales. Elles seront organisées de la manière suivante :

- Entretiens individuels avec les parties prenantes au projet y compris les autorités locales et quelques responsables des services déconcentrés de l'Etat impliqués.
- Discussions de groupe avec les bénéficiaires du projet et les responsables des comités de sélection des bénéficiaires.

C- Visite des réalisations du projet sur le terrain

La visite des sites et des bénéficiaires couplées avec les observations directes des infrastructures réalisées par APSUD ont été effectuées sur la base du calendrier des visites en annexe du rapport.

3.4 Traitement et analyse des données

Les critères et les questions d'évaluation y relatives ont servi de référence pour l'analyse des données collectées à travers la revue documentaire, les entrevues et groupes de discussion, de même que les visites terrain.

La triangulation des données et l'utilisation d'outils standards assurent, dans la mesure du possible, la validité de l'analyse en identifiant les bonnes pratiques, les faiblesses, et les leçons apprises de la mise en œuvre du projet.

3.5 Critères d'évaluation

Une évaluation de la performance du projet, basée sur les attentes énoncées dans le cadre de résultats du projet qui offre des indicateurs de performance dans le cadre de la mise en œuvre du projet ainsi que les moyens de vérification correspondants, a été réalisée. Les informations collectées ainsi que les analyses produites sont structurées conformément aux critères de l'OCDE retenus dans les termes de référence, repris et développés par le Guide de l'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). L'évaluation a porté sur les critères de **pertinence, efficacité, efficience, durabilité y compris les thèmes transversaux**. Toutefois, la mission a rajouté deux critères supplémentaires pour évaluer la performance du projet. Il s'agit de : (i) Effets ; et (ii) Gestion des rendements.

Nota bene : Les questions et les sous-questions relatives à chaque critère ainsi que les détails y afférents (Indicateurs, méthode de collecte, les sources de données) sont consignées dans la matrice de l'évaluation en annexe 4).

Echelles de notation :

Pour évaluer la performance du projet, les facteurs d'appréciation ont été définis en relation avec les questions et les sous questions de la matrice d'évaluation. Chaque facteur est noté de **1 à 5** et la somme des notes attribuées permet de dégager l'appréciation pour chacun des critères.

Critère Pertinence : La notation correspond aux appréciations suivantes : **Pertinent (P)** à **Pas Pertinent (PP)**.

Tableau 2 : Appréciation et les notes attribuées

	Pas Pertinent	Pertinent
Notation	0-10	10-20
Appréciation	PP	P
Note attribuée		

Si la note attribuée est comprise entre **10 à 20**, l'appréciation donnée est **Pertinent (P)**. Si la note attribuée est comprise entre **0 -10**, l'appréciation **Pas Pertinent (PP)**.

Critère d'efficacité et d'efficience :

Tableau 3 : Appréciation et notes attribuées

	Moyennement insatisfaisant	Moyennement satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Echelle de valeur				
Note	0 – 14	15 - 24	25 - 34	35- 45
Appréciation	MI	MS	S	TS
Note attribuée				

- Si la note attribuée est comprise entre **0-14**, l'appréciation est **Moyennement insatisfaisante (MI)** c'est-à-dire que le projet comporte d'importantes lacunes ;
- Si la note attribuée est comprise entre **15-24**, l'appréciation est **Moyennement satisfaisante (MS)**, des lacunes modérées ont été décelées ;-
- Si la note attribuée est comprise entre **25-34**, l'appréciation est **Satisfaisante (S)** c'est-à-dire que les lacunes mineures seulement ont été décelées ;
- Si la note est comprise entre **35-45**, l'appréciation est **Très satisfaisante (TS)** ; le projet ne comporte aucune lacune quant à la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience.

Critère durabilité : Ce critère est noté sur une échelle de **Probabilité à Moyennement improbable**.

Tableau 4 : Appréciation et notes attribuées

	Moyennement Improbable	Moyennement Probable	Probable
Echelle de valeur			
Note	0 - 15	15 – 25	25- 35
Appréciation	-MS+	-S+	-TS+
Note attribuée			

- Si, la note affectée est comprise entre 25-35, l'appréciation est **Probable (P)**, risques négligeables à la durabilité.

- Si la note affectée est comprise entre 15-25, l'appréciation est **Moyennement probable (MP)**, risques modérés ;
- Si la note affectée est comprise entre 0-15, l'appréciation est **Moyennement improbable (MI)**, risques importants

Les critères supplémentaires à savoir : **effets et gestion des rendements** sont développés en annexe 5 du présent rapport.

3.6 Difficultés rencontrées et limites de l'évaluation

3.6.1 Difficultés rencontrées

- La saison pluvieuse a perturbé le calendrier de la collecte de données sur le terrain empêchant non seulement les bénéficiaires du projet à participer aux discussions de groupe mais aussi à la mission de visiter certaines réalisations compte tenu de l'état de dégradation avancée des routes. Heureusement, l'évaluateur avec l'appui logistique de APSUD a pu contourner cela pour rencontrer tous les bénéficiaires identifiés pour l'évaluation ;
- L'absence du rapport final de l'exécution du projet par l'ONG-APSUD a rendu difficile l'évaluation réelle du niveau de réalisation des activités sur le terrain et leurs contraintes. Heureusement, l'évaluateur a procédé à la méthode de triangulation avec les interviews et les visites de terrain comme prévue dans l'approche méthodologique de l'étude pour parvenir à apprécier le niveau de réalisation des activités du projet. Le rapport de l'exécution a été mis à disposition de l'évaluateur juste à la fin de la consultance.

3.6.2 Limites de l'évaluation

- Certaines données d'entretiens collectées telles que le niveau de satisfaction des bénéficiaires sont fondées uniquement sur les déclarations des bénéficiaires et non sur un test, et elles pourraient comporter des biais ;
- L'indisponibilité du responsable de la coordination nationale à fournir les éléments sur l'exécution du projet n'a pas permis à l'évaluateur d'approfondir les analyses et les points critiques du projet. Cette situation a impacté sur la qualité de l'analyse qualitative des résultats du projet. Toutefois, les entretiens individualisés avec le Chef de base Berberati qui a mis en œuvre la deuxième vague de 300 bénéficiaires ont permis de palier partiellement à cette carence

3.7 Echantillonnage

L'échantillonnage des groupes cibles (groupements/associations) a été réalisé de façon raisonnée. La mission a procédé à l'échantillon par la méthode des quotas pour les discussions de groupes. Ainsi, pour chacun des groupements, il est prévu de choisir entre 8 à 10 individus par association. Environ 180 bénéficiaires participeront aux discussions de groupe. Et, 25 personnes seront concernées par les entrevues directes. Au total, la mission prévoit d'interviewer 205 individus.

Les groupes cibles sont subdivisés en deux types conformément à la technique d'enquête retenue. La typologie des acteurs et bénéficiaires des interventions du projet est présenté dans le tableau en

annexe 2. Certes, l'échantillon est représentatif de l'ensemble de la population cible, mais il présente les limites en termes de généralisation des résultats.

L'échantillonnage des réalisations à visiter s'est fait sur la base du croisement entre l'analyse des informations primaires collectées et les entrevues avec intervenants dans le projet. Il est complété par une liste aléatoire de bénéficiaires en tenant compte de leur typologie (genre, vulnérabilité, droits humains) et de la zone d'intervention du projet. L'évaluateur a bénéficié de l'appui du Chef de base de l'ONG APSUD dans les entretiens avec les bénéficiaires identifiés. Cette méthode a permis de faire une triangulation des informations obtenues et de dégager les résultats probants pour la mission.

IV. CONSTATS DE L'EVALUATION

Avant de procéder à l'analyse de la performance du projet selon les critères majeurs d'évaluation préétablis par les termes de référence, il est judicieux de présenter les résultats des données collectées sur le terrain.

4.1 Analyse des données collectées

Les données ont été collectées à travers les entretiens avec les autorités administratives et locales et les quelques responsables des services déconcentrés de l'Etat. Les groupes de discussion ont été organisées avec les bénéficiaires du projet pour apprécier le niveau de satisfaction. Ainsi, 16 associations/groupements ont été identifiés par le choix raisonné.

A la lecture du rapport fourni par APSUD, les différentes formations organisées sur thématiques notamment la cohésion sociale et la cohabitation pacifique, le Genre et la prévention de la violence sexuelle, la Prévention de radicalisme et extrémisme violent constituaient un facteur déterminant dans la création des groupements mixtes (musulmans et chrétiens). Par ailleurs, 796 sur 1000 bénéficiaires soit 79,6% des bénéficiaires ont adhéré à la phase 2 du projet dont 409 femmes (51,38%) et 387 hommes (48,62%).

Sur un total de 130 membres des groupements/associations rencontrés, les femmes représentent 36,2%, et les hommes 63,8%. Les personnes interrogées appartiennent à des groupements/associations (voir annexe).

Tableau 5: état de paiement et épargnes des bénéficiaires

Vague	Nombre des groupements	Sexe		TOTAL	Montant des paiements et épargnes reçus par les bénéficiaires en FCFA
		H	F		

1 ^{ère} vague (700)	22	350	350	700	31 500 000
2 ^{ème} vague (300)	12	150	150	300	13 905 000
TOTAL	34	500	500	1000	45 405 000

Tableau 6: Répartition des groupements par sexe en fonction des subventions allouées

Vague	Nombre des groupements	Sexe		TOTAL	Montant des subventions allouées en FCFA
		H	F		
1 ^{ère} vague (700)	22	240	265	505	22 725 000
2 ^{ème} vague (300)	12	147	144	291	13 095 000
TOTAL	34	387	409	796	35 820 000

Synthèse des résultats des entretiens

Au regard de l'analyse des résultats, le tableau de synthèse des résultats des entretiens avec les bénéficiaires présente dans les détails la répartition des groupements par sexe en fonction des montants alloués pour les activités. Il apparaît que le montant total de l'argent injecté est de **81 225 000 FCFA**. Ce montant a permis de relancer l'économie locale et de donner l'espoir aux personnes vulnérables qui ont tout perdu pendant la crise.

4.2 Pertinence

4.2.1 Alignement aux priorités des politiques nationales du pays en matière de développement, les produits et effets des programmes de pays, les plans stratégiques des quatre agences, et les ODD.

Le Projet FSJ3 s'inscrit dans le cadre des plans, politiques, ou stratégies nationaux. Il appuie directement la réalisation cinq (5) objectifs de trois (3) piliers du plan de relèvement et de consolidation de la paix en Centrafrique (RCPCA 2017-2021) qui est cadre de référence en matière de développement économique et social sur une durée de 5 ans à savoir : (i) le **pilier 1 « Soutenir la paix et la réconciliation nationale »**, à travers la réalisation de l'objectif stratégique 3 « Faciliter la réconciliation et la cohésion sociale, et mettre en place les conditions requises pour le retour des réfugiés et appliquer les solutions durables pour les personnes déplacées » ; (ii) le **pilier 2 « Renouveler le contrat social entre l'Etat et la population »** contribue à la réalisation de l'objectif stratégique 3 « Assurer la sécurité alimentaire et la résilience » ; et (iii) le **pilier 3 « Assurer le relèvement économique et la relance des secteurs productifs »** pour lequel il contribue à la réalisation de trois (3) objectifs stratégiques notamment l'objectif 3.1 « Relancer et développer les secteurs productifs (agriculture et élevage, industries extractives et forestières) » ; l'objectif 3.2 « Réhabiliter et construire les infrastructures (notamment les réseaux de transport, d'électricité et de communication) » ; et l'objectif stratégique 3.3 « Assurer les conditions propices au développement du secteur privé et à l'emploi (amélioration de l'appui aux entreprises, aux services financiers, à la formation professionnelle, à l'entrepreneuriat et à l'emploi).

S'agissant des priorités des communautés cibles, les différents acteurs rencontrés, compte tenu de l'environnement socio-économique de la zone d'intervention, les objectifs et priorités du projet s'accordent parfaitement avec les besoins des bénéficiaires. Tous les acteurs entretenus (autorités administratives, les communautés de base, les collectivités locales, les services déconcentrés de l'Etat techniques et les bénéficiaires eux-mêmes) sur la question ont trouvé les objectifs et priorités du projet très utiles et s'accordent parfaitement avec les besoins identifiés à savoir :

Le projet FSJ3 est jugé pertinent quant à son alignement avec les priorités du Plan cadre des Nations-Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF+ 2018-2021). Il s'aligne avec le domaine prioritaire 3 « Relèvement Economique et Durable » et contribue à la réalisation de l'effet 3.2 **de résultat de l'UNDAF+** : « D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives, les organisations de la société civile et le secteur privé mettront en œuvre des politiques, des programmes et des réformes visant la croissance économique inclusive (bonne gouvernance, relèvement économique et création d'emplois) et la gestion éthique, transparente et durable des ressources naturelles ».

A plus grande échelle, le projet concourt également à la réalisation du **produit 1.1.2 du Plan stratégique du PNUD** : «Les groupes marginalisés, en particulier les pauvres, les femmes, les personnes handicapées et les déplacées ont l'accès universel aux services de base et aux actifs financiers et non financiers afin de renforcer les capacités de production et de bénéficier de moyens de subsistance et d'emplois durables ».

Il convient de souligner qu'en appuyant l'intégration socio-économique des groupes vulnérables, le projet contribue à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) suivants :

- Objectif 1 : Éliminer complètement l'extrême pauvreté dans le monde entier
- Objectif 5 : Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles
- Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
- Objectif 10 : Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre
- Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous.

L'analyse des données collectées montre que le PNUD, à travers le projet FSJ3 a permis de soutenir les groupes les plus vulnérables en créant non seulement des emplois temporaires pour les femmes et jeunes à travers les THIMO, la création des activités génératrices de revenus mais aussi en renforçant la cohésion sociale à travers les sessions de formation régulières afin de réduire durablement les violences communautaires.

Au vu de ces éléments, le projet FSJ3 tel que conçu a été pertinent par rapport aux besoins et priorités des populations ; à la politique du Gouvernement en matière de relèvement économique et social exprimée dans le RCPCA 2017-2021 ; à l'alignement avec les objectifs de l'UNDAF+, du Plan stratégique du PNUD et les objectifs de développement durable (ODD). De ce fait, l'évaluateur juge **pertinence (P)** le projet depuis la phase de la conception jusqu'à sa mise en œuvre.

4.2.2 Validité de la théorie du changement

Conformément à la théorie du changement présentée dans le **Plan stratégique du PNUD 2018-2021**, l'approche 3x6 vise à appuyer les activités en faveur de la stabilisation des moyens d'existence dans une perspective à plus long terme : (i) le renforcement de la résilience et des capacités, (ii) le

développement des marchés, et (iii) le redressement économique au niveau local et la croissance économique inclusive.

Les voies du changement postulées par la PNUD permettent aux acteurs de la gouvernance et du développement local de devenir les porteurs de résilience, de stabilité et permettent aux populations de jouir de la paix et de la sécurité retrouvée et de valoriser leur potentiel de développement, grâce à une meilleure cohésion sociale entre les communautés affectées par le conflit en RCA.

La pertinence de la théorie du changement est appréciée à deux niveaux.

- Le premier est stratégique, le partenariat avec les agences des Nations-Unies particulièrement avec la section des affaires civiles de la Mission multidimensionnelle des Nations Unies pour la stabilisation intégrée en République Centrafricaine (MINUSCA) a permis des échanges d'informations non seulement sur la progression du projet mais aussi la sécurité du personnel du projet ainsi que les communautés vulnérables ;
- Le deuxième niveau est la stabilisation des moyens de subsistance des populations accompagnée d'une revitalisation de l'économie locale ce qui constitue un aspect très important en termes de consolidation de la paix et de la cohésion sociale. En ciblant les populations vulnérables notamment les déplacés internes et les rapatriés des zones les plus affectées pour leur réintégration, le projet offre des opportunités d'emploi à travers les THIMO et fournit une plus grande autonomie économique qui a une incidence sur la vie quotidienne des populations.

Au regard des éléments d'appréciation ci-dessus, la mission juge que la théorie de changement postulée est conforme aux résultats du projet, donc **pertinente (P)**.

4.2.3 Intégration de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des approches fondées sur les droits fondamentaux dans la conception du projet

L'égalité genre est un objectif significatif pour tous les projets initiés par PNUD. L'approche 3x6 utilisée met en avant le concept genre dès la phase de conception du projet FSJ3. En effet, le projet a fixé comme objectif 50% femmes bénéficiaires sur les 1000 bénéficiaires. L'analyse du document de projet ainsi que le plan de travail annuel a permis d'attester que la question de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des approches fondées sur les droits fondamentaux a été bien prise en compte dès la conception du projet. En effet, l'indicateur du produit 1 du projet FSJ3 précise clairement le nombre de personnes devant bénéficier d'emplois d'urgence et d'autres moyens de subsistance dans des situations de crise ou d'après-crise, ventilé par sexe. L'objectif poursuivi est de créer : 1000 emplois d'urgence dont 500 femmes et 000 hommes en 2019. L'évaluateur juge que cette question a été suffisamment prise en compte donc **pertinent (P)**.

4.2.4 Adaptation aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles en RCA

Adaptation aux évolutions politiques, juridiques, économiques et institutionnelles se situe à deux niveaux : (i) En raison de la dégradation de la situation sécuritaire dans l'une des zones d'intervention du projet notamment à Batangafo, les activités du projet ont été relocalisées à temps à Berberati, démontrant une flexibilité dans la mise en œuvre du projet ; et (ii) la mobilité des autorités

administratives et locales à Berberati (changement du personnel au sein de l'administration) a contraint le projet à organiser les briefings régulièrement avec les nouvelles autorités sur les objectifs du projet.

Tableau 7 : Notation des facteurs de pertinence

Facteurs d'appréciation de la pertinence	Notation (1-5)
Facteur « A » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations (hommes, femmes).	4
Facteur « B » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les objectifs, du RCPCA 2017-2021 qui est un cadre de référence national en matière de relèvement et de consolidation de la paix.	4
Facteur « C » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les objectifs et effets de l'UNDAF+ 2018-2021 et du CPD	5
Facteur « D » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les Objectifs de Développement Durable (ODD).	4
Total	17

Au regard de l'analyse des différents facteurs d'appréciation du critère de la pertinence, l'évaluation conclut que les objectifs et les priorités du projet sont très bien alignés avec les priorités nationales, les ODD et l'UNDAF+et CPD. A cet effet, il attribue une note de **17/20** juge **pertinent (P)**.

4.3 Efficacité

4.3.1 Au niveau de l'atteinte des résultats du projet

L'analyse de l'efficacité a été faite de manière détaillée sur la base des activités du produit 1 : Les populations vulnérables, notamment les réfugiés de retour au pays, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à un emploi durable. Le tableau ci-dessous présente les réalisations du projet.

Tableau 8: Niveau d'atteinte des résultats du projet

Indicateurs	Baseline	Cible	Résultat	Justification
Produit 1 : Les populations vulnérables, notamment les réfugiés de retour au pays, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à un emploi durable.				

1.1 Nombre de ménages bénéficiant d'un emploi temporaire pour acquérir du capital	0	1200 (F:600, H:600)	1000 (F:500, H:500)	Après les incidents sécuritaires et la relocalisation du projet, le nombre de bénéficiaires a été ramené à 1000 au lieu de 1200 initialement prévus
1.2 Nombre de Bénéficiaires sensibilisées à la cohésion sociale et à la prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent	0	1200 (F:600, H:600)	1000 (F:500, H:500)	Après les incidents sécuritaires et la relocalisation du projet, le nombre de bénéficiaires a été ramené à 1000 au lieu de 1200 initialement prévus
1.3 Nombre de ménages exerçant des activités génératrices de revenus durables	0	800 (F:400, H:400)	796 (F: 408, H: 388)	79,6 % de bénéficiaires ont décidé de continuer à la phase 2 pour créer les associations et investir son salaire et épargne pour les AGR durable.
1.4 Nombre d'associations pour activités génératrices de revenus créées par des groupements de personnes vulnérable	0	30	34	Il avait été prévu qu'en moyenne une association/ groupement compte 26 membres, mais de nombreux groupements ont fait le choix de n'être qu'une quinzaine.
1.5 Réaliser des formations et des sessions de sensibilisation sur la sécurité sociale communautaire ou d'un groupement de microcrédit				Cette activité n'a pas été réalisée compte tenu du délai court de la mise en œuvre du projet.

Source : Rapport de revue finale du projet, octobre 2019

La matrice du cadre des résultats du Prodoc, l'exploitation des rapports d'exécution de l'ONG APSUD, de l'unité d'exécution du projet, ainsi que les entrevues organisées lors de visites de terrain ont permis d'apprécier le niveau de l'atteinte des résultats du projet. La démarche méthodologique entreprise par la mission offre l'avantage d'assurer une meilleure appréciation des progrès réalisés et une analyse plus objective.

Activité 1.1 : Effectuer des analyses de profil des bénéficiaires potentiels

Pour mener cette activité, une démarche participative a été privilégiée par l'ONG-APSUD en impliquant les autorités locales. L'ONG a procédé aux activités préliminaires entre autres (i) la mise en place des comités de sélection des bénéficiaires ; (ii) le ciblage des bénéficiaires suivant les critères préalablement définis ; (iii) l'étude de profilage socio-économique a été réalisée en utilisant la plateforme « Kobo Toolbox » à partir de laquelle la liste des bénéficiaires de projet a été établie ; et (iv) la mise en œuvre des THIMO.

- la mise en place des comités de sélection des bénéficiaires

Les comités mis en place sont constitués d'une autorité locale, d'un représentant de la jeunesse de la localité, un représentant des organisations des femmes, un représentant des personnes à besoins spécifiques (handicapés/ personnes du 3^e âge/femmes enceintes...) et d'un sage. Cette pratique

démocratique garantie la transparence dans le choix des bénéficiaires. De plus, les comités ont procédé à l'identification des infrastructures à réhabiliter par les bénéficiaires à travers les THIMO.

C'est ainsi que pour la première vague de 700 bénéficiaires les travaux suivants ont été retenus :

- Réhabilitation d'une route de 10 km ; et,
- Réhabilitation de la maison des jeunes.

Pour la seconde vague de 300 bénéficiaires, les infrastructures suivantes ont été retenues :

- Construction du pont « Elevage » entre le 1^{er} et 7^{ème} arrondissement de la ville de Berberati ; et,
- Réhabilitation de La rue NDEMBO long de 7km qui relie le 1er et le 6^{ème} arrondissement de la ville de Berberati

Toutes ces infrastructures ont été validées par les comités de sélection ainsi que les cadres des services déconcentrés de l'Etat (Travaux Publics), les autorités locales (Préfet, sous-préfet, Mairie, chefferie traditionnelles), les représentants des ONG.

- **le ciblage des bénéficiaires suivant les critères préalablement définis**

Le ciblage des bénéficiaires a été fait selon les critères définis. Tous les arrondissements de Berberati ont été représentés. Pour garantir la répartition égale des sexes en respectant les quotas répartis, une loterie publique a été faite respectivement par les femmes et les hommes prés ciblés par quartier. 1000 personnes (50% des femmes) ont été sélectionnées sur 1200 par le tirage au sort. La liste des bénéficiaires retenus a été par la suite affichée publiquement à la Mairie, dans chaque arrondissement et à la base de l'ONG APSUD avant le démarrage des THIMO.

- **l'étude de profilage socio-économique a été réalisée en utilisant la plateforme « Kobo Toolbox »**

L'étude de profilage a été effectuée en deux phases à la suite d'une enquête auprès de 1000 habitants, auprès des autorités administratives et locales ainsi que les principales ONG, associations et groupements de la ville de Berberati. Une première phase pour identifier les 700 bénéficiaires et une deuxième pour les 300.

Activité 1.2 : Fournir aux bénéficiaires sélectionnés Travaux à haute intensité de main d'œuvre (THIMO) pour la réhabilitation des infrastructures communautaires (phase 1 de l'approche 3x6)

Les travaux HIMO ont été mis en œuvre par vague. La première vague de 700 bénéficiaires a démarré les travaux au mois d'octobre 2018 puis arrêtée quelques semaines avant de reprendre. Cette suspension est due au retard dans l'élaboration et la validation du questionnaire de pré-test. Tous les travaux HIMO ont été réalisés conformément au plan THIMO validé. Tandis que, la seconde vague de 300 bénéficiaires a démarré les activités au mois de mai 2019 et a connue aussi un retard dû à la pluviométrie et à la fourniture tardive de la liste des rapatriés par le Haut Commissariat chargé des Réfugiés (HCR).

S'agissant des travaux de réhabilitation de la Maison des jeunes et de la culture de Berberati, elle a été réhabilitée par APSUD et équipée par le Bureau des Affaires civiles de la MINUSCA. Cette

complémentarité est une bonne pratique en termes d'efficacité des actions sur le terrain entre les partenaires notamment les agences du SNU.

En conclusion, cette activité a été menée dans sa totalité conformément aux objectifs fixés par le projet. Les 1000 bénéficiaires ont été sélectionnés sur la base des critères de vulnérabilité, l'égalité genre et d'autres caractéristiques pertinentes. Des analyses de profil sont menées afin de recenser des données relatives aux bénéficiaires et guider ceux-ci dans le choix des activités génératrices de revenus.

Activité 1.3 : Nombre de Bénéficiaires sensibilisés à la cohésion sociale et à la prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent

L'analyse des rapports de mise en œuvre du projet a montré que les formations ont été organisées à l'endroit des bénéficiaires et ont portées sur les thématiques : (i) la Cohésion sociale et cohabitation pacifique ; (ii) e Genre et prévention de la violence sexuelle et basée sur le genre ; (iii) la Prévention de radicalisme et extrémisme violent ; et (iv) l'épargne et système de sécurité/protection sociale (Micro-crédit, AVEC etc...). Les modules de formation ont été élaborés par les formateurs avec l'appui des formateurs des formateurs recrutés par le PNUD ce qui a permis une harmonisation de l'approche utilisée.

Les 1000 bénéficiaires ont été sensibilisés sur les différentes thématiques citées ci-dessus. Grâce à la formation de la cohésion sociale réalisée durant les THIMO, les communautés musulmanes, chrétiennes et les athées ont travaillé ensemble dans une convivialité sans aucune incidence.

Il ressort des entretiens individualisés et de discussions de groupes avec les bénéficiaires que les thématiques choisies cadrent bien avec les attentes des communautés affectées par le conflit. Cependant, les bénéficiaires déplorent la complexité des vocabulaires utilisés très difficiles à comprendre du fait de leur niveau d'étude. Pour contourner cette situation, les formateurs ont utilisé la langue sango quelques fois la langue locale pour faire passer le message. L'évaluateur juge que l'activité de formation sur la cohésion sociale a été réalisée avec satisfaction.

Activité 1.4 : Appuyer les activités génératrices de revenus (un appui technique et financier pour le groupe intérêt économique et en accordant des micro-subventions aux groupes qui serviront de fonds de démarrage pour les activités génératrices de revenus, phase 2 de l'approche 3x6)

Après les travaux HIMO, certains bénéficiaires ont décidé poursuivre dans la phase 2 de l'approche 3x6 utilisée par le projet. Au total, 796 bénéficiaires sur les 1000, soit **79,6%** ont adhéré à la phase 2 pour créer les associations et investir une partie de leur revenu qui constitue l'épargne dans les AGR durables. Or, la prévision prévoyait 80% des bénéficiaires qui démarreront leurs activités génératrices en créant des associations entre eux. Les associations créées par les bénéficiaires bénéficieront d'un appui technique et financier du projet. Les appuis techniques et financiers sont entre autres (i) l'appui dans l'élaboration des textes juridiques (statuts et règlement intérieur), des plans d'affaires, à la formation etc., et (i) la micro-subvention aux groupements qui serviront de fonds de démarrage pour les AGRs.

Les résultats obtenus de cette activité sont les suivantes :

- 34 associations/groupements d'AGR durables sont créés ;
- les plans d'affaires des associations sont élaborés ;
- les textes juridiques (le Règlement Intérieur et les Statuts des associations constituées) sont élaborés ;
- les formations et l'accompagnement technique et opérationnel (paiement des épargnes et des subventions) sont assurés.

Au regard des résultats ci-dessus, l'évaluateur juge le niveau de réalisation de cette activité est satisfaisante.

Activité 1.5 : Réaliser des formations et des sessions de sensibilisation sur la sécurité sociale communautaire ou d'un groupement de microcrédit

Afin de renforcer l'activité associative, le projet a prévu la mise en œuvre des campagnes de sensibilisation et des sessions de formation sur le système de sécurité sociale communautaire et/ou les groupements de microcrédit. Un mécanisme d'auto-assistance communautaire sera mis en place afin que les bénéficiaires puissent se servir de leurs revenus pour assurer leur propre sécurité financière. A terme, cela permettra un renforcement de la résilience aussi bien au niveau individuel que communautaire. D'après analyse des différents rapports soumis par le partenaire de mise en œuvre et d'exécution, cette activité semble n'a pas été réalisée. Il est à noter que l

4.3.2 Au niveau de l'atteinte de l'objectif du projet

L'objectif du Projet FSJ3 correspond aux priorités du gouvernement, du PNUD et des besoins prioritaires des communautés et il représente toujours le même intérêt pour ces 2 institutions et les populations. En dépit de résurgence de violences dans la ville de Batangafo qui a obligé le projet de modifier l'objectif de 1200 bénéficiaires à 1000, de quelques difficultés mineures liées au retard de paiement des bénéficiaires et d'arrêt des travaux THIMO pour quelques semaines , les interventions du projet ont permis d'atteindre globalement les résultats attendus :

- profilage des bénéficiaires a été réalisée à la suite d'une enquête auprès de 1000 habitants, des autorités compétentes ainsi que des principales ONG, associations et groupements de la ville de Berberati. Elle a permis d'établir la liste de 700 bénéficiaires du projet pour la première vague et 300 pour la seconde vague dont 50% hommes et 50% femmes ;
- 1000 bénéficiaires issus des populations vulnérables, y compris des personnes déplacées et des rapatriés ont bénéficié d'emplois et de revenus immédiats pour assurer leur subsistance. A la suite des travaux HIMO, la majeure partie des bénéficiaires ont décidé de se constituer en associations/groupements (34 associations créées et démarrent les AGR).
- Les sessions de formations et de sensibilisation sur la cohésion sociale et la prévention de radicalisation de l'extrémisme violent ont été effectivement réalisées ce qui a permis de renforcer leurs capacités, même si le taux d'analphabétisme très élevé remarqué chez les bénéficiaires. Au total, 8 séances de formation ont été organisées pendant les HIMO à raison de 50 participants par séance.

L'évaluation conclut que cette activité a été menée dans sa globalité conformément aux objectifs fixés par le projet. Certes, il était prévu 1200 bénéficiaires pour les deux zones d'intervention Berberati et Batangafo. Compte tenu de la résurgence de la violence à Batangafo où le projet avait dégagé une

partie du budget, le nombre de bénéficiaires a été réduit à 1000 et toutes les activités ont été relocalisées à Berberati. Les 1000 bénéficiaires ont été sélectionnés sur la base des critères de vulnérabilité, l'égalité genre et d'autres procédures pertinentes. Des analyses de profil sont menées afin de recenser des données relatives aux bénéficiaires et guider ceux-ci dans le choix des activités génératrices de revenus.

En dépit de l'arrêt des travaux de quelques semaines par les bénéficiaires de la première vague et les retards de démarrage de la deuxième vague dû à la pluviométrie et à la fourniture tardive de la liste des rapatriés par le Haut Commissariat chargé des Réfugiés (HCR), le bilan d'exécution des activités est **satisfaisant globalement**.

En examinant les différents rapports d'exécution du projet ainsi que le rapport de la revue finale du projet, sur l'ensemble des 1000 bénéficiaires, l'égalité genre a été prise en compte dans la phase opérationnelle du projet, 50% femmes et 50% hommes. Il est à noter que 796 bénéficiaires ont poursuivi à la 2^{ème} phase dont 48,62% d'hommes et 51,38% de femmes. Aussi, sur l'ensemble des populations vulnérables bénéficiaires de la première vague de 700, les personnes en situation de handicap représentait 5%². L'intégration de la dimension genre a été très capitale car elle a permis de renforcer la cohésion sociale favorisant le retour de la paix et l'entente entre les deux communautés (musulmanes et chrétiennes) ainsi qu'à la collaboration entre hommes et femmes pour « *reconstruire en mieux le pays* ».

L'appui du projet FSJ3 a constitué un soutien indéniable à l'initiative de résilience communautaire. Ce projet a apporté une réponse rapide au processus de consolidation de la paix et de la stabilité sociale des communautés de Berberati en offrant l'occasion aux bénéficiaires de percevoir des revenus par le biais des activités THIMO (Cash for Work) pour subvenir à leurs besoins et en les aidant à s'organiser aux groupements /associations pour créer des activités génératrices des revenus.

Toutefois, le quota des personnes en situation de handicap (les veuves et les orphelins, dont les maris ou pères sont tombés pendant les troubles armés se retrouvent dans des conditions extrêmement vulnérables) n'est pas suffisant pour satisfaire l'ensemble de la population très vulnérable. Au regard de l'analyse des entretiens avec bénéficiaires, l'évaluateur propose réajustement de quota réservé à cette catégorie des populations vulnérables. L'évaluation attribue une note de **5/5** à la prise en compte du genre dans le projet FSJ3.

S'agissant du **respect de l'environnement** n'a pas été évoquée de manière explicite dans la conception du projet. C'est à l'occasion de la réunion de comité d'examen de projet du mois de mars 2018 que la question a été soulevée et recommandée pour la prise en compte. Toutefois, la mise en œuvre du projet par le PNUD à travers les diverses activités du projet n'a pas eu d'impact négatif sur l'environnement. Une note de **4/5** est attribuée.

Dans le cadre du **respect des droits humains**, les sessions de formations et de sensibilisation sur la cohésion sociale et prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent sur les thématiques suivantes ont été planifiées et organisées par les ONG APSUD à l'endroit des bénéficiaires parallèlement aux activités THIMO. Il s'agit entre autres : (i) la cohésion sociale et la cohabitation

² Rapport semestriel FSJ3, 2019

pacifique ; (ii) le genre et la prévention de la violence sexuelle ; (iii) la prévention du radicalisme et de l'extrémiste violent ; et (iv) l'éducation à la citoyenneté.

Le renforcement des capacités des bénéficiaires sur ces différentes thématiques est un facteur de réussite pour le respect des droits humains dans leurs communautés. L'approche promue par le projet (accès aux moyens de subsistance et aux emplois durables) répond à un droit que les bénéficiaires n'avaient pas avant le projet.

Cependant, les entretiens avec les bénéficiaires montrent que la plupart d'entre eux n'ont pas un niveau scolaire suffisant pour comprendre les concepts des différentes thématiques et de les assimiler. La mission estime que la question des droits humains est bel bien prise en compte dans la mise en œuvre du projet et attribue une note de **4/5**.

Au regard de l'analyse ci-dessus, la mission attribue les notes suivantes :

Tableau 9 : Notation des facteurs d'efficacité

Facteurs d'appréciation de l'efficacité	Notation (1-5) pour les facteurs A à F Notation (1-15) pour le facteur G
Facteur « A » : Niveau de réalisation des activités	4
Facteur « B » : Niveau d'obtention des résultats attendus	4
Facteur « C » : Niveau d'atteinte des objectifs préalablement fixés	4
Facteur « D » : Niveau de validité de la théorie du changement développée	3
Facteur « E » : Niveau de rattachement des indicateurs de suivi évaluation des produits à l'effet escompté (les indicateurs sont –ils appropriés).	4
Facteur « F » : Niveau d'adaptation des activités prévues pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus	3
Facteur « G » Niveau de prise en compte des thèmes transversaux	13
Total	35

NB : La prise en compte du genre, du respect de l'environnement et du respect des droits sont notées chacune de **1 à 5**. Les thèmes transversaux sont notés sur **15 points**.

Au vu de ce qui précède, l'évaluation juge que la mise en œuvre du projet, en ce qui concerne le critère d'efficacité, une note de **35/45** a été attribuée et l'appréciation est **satisfaisante (S)**.

4.4 Efficience des moyens

L'analyse de l'efficience s'est faite sur la base du niveau de mobilisation des ressources et du niveau d'exécution du budget.

4.4.1 Efficience liée à l'exécution du budget

Le budget projeté de la mise en œuvre du projet est de **1 000 000 USD** entièrement financé par le Gouvernement Japonais. D'après l'analyse des rapports financiers, le taux de mobilisation de ressources est de **100%**. L'efficience par rapport au niveau d'exécution du budget est très satisfaisante car le taux d'exécution est estimé à **97,14%**, la mission conclut que les ressources prévisionnelles ont été mobilisées suffisamment pour réaliser les activités du projet.

En effet, ce niveau très satisfaisant d'exécution du budget est attribué à une mobilisation des ressources financières, humaines et matérielles efficiente et efficace du projet. Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise) ont été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir ces résultats.

L'analyse détaillée fait ressortir une absorption des ressources très satisfaisante au niveau de chacune des activités. Des écarts positifs et négatifs qu'on peut qualifier des reliquats ont été identifiés. En effet, pour l'activité 1, il est enregistré un écart de **- 6 160 USD**, soit un dépassement **81,48 %** du budget initial. L'activité 2, enregistre un écart de **- 12 980 USD**, soit un dépassement de **3,35%** du budget initial. L'activité 3, enregistre un écart de **- 11 808 USD**, correspond à un dépassement de **+100 %** du budget global initial. Les activités 4 et 5 enregistrent respectivement des reliquats de **1 777 USD** et **22, 044 USD**, soit environ **1,49%** et **21,27%**. L'analyse de la rubrique **suivi** présente un reliquat **15 459 USD** de soit **59,15%**.

Au niveau de la gestion du projet, l'analyse fait état d'un reliquat de **20 306 USD**, soit environ **5,86%**. En conclusion, le niveau d'exécution du budget présente un reliquat (écart) de **28 598 USD** soit **2,86%** du budget initial sur l'ensemble de la période. Il est à noter que certains engagement et avances aux partenaires n'ont pas été inclus pour le moment dans le montant global des dépenses. (voir tableau ci-dessous pour les détails).

Tableau 10 : Niveau d'exécution du budget

Activités	contribution	Dépense	Total Dépense	Balance	
-----------	--------------	---------	---------------	---------	--

		2018	2019			% utilisation
1.1. Effectuer des analyses de profil des bénéficiaires potentiels	7 560 \$	12 540 \$	1 180 \$	13 720 \$	-6 160 \$	181,48
1.2. Fournir aux bénéficiaires sélectionnés des travaux HIMO pour la réhabilitation des infrastructures communautaires	387 936 \$	217 406 \$	183 510 \$	400 916 \$	-12 980 \$	103,35
1.3. Tenir des sessions de formation et de sensibilisation sur la cohésion sociale et la prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent.	9 720 \$	21 528 \$	0 \$	21 528 \$	-11 808 \$	221,48
1.4. Appuyer les activités génératrices de revenus	118 973 \$	0 \$	117 196 \$	117 196 \$	1 777 \$	98,51
1.5. Réaliser des formations et de sensibilisations sur la sécurité sociale communautaire ou d'un groupement de microcrédit	103 427 \$	25 228 \$	56 195 \$	81 423 \$	22 004 \$	78,73
SUIVI	26 136 \$	0 \$	10 677 \$	10 677 \$	15 459 \$	40,85
Gestion	346 248 \$	194777,72	131 165 \$	325 942 \$	20 306 \$	94,14
TOTAL	1 000 000 \$	471 479 \$	499 923 \$	971 402 \$	28 598 \$	97,14

Source : Revue du projet FSJ3, octobre 2019

4.4.2 Efficience liée à l'affectation des ressources financières

L'affectation des ressources financières est appréciée en vérifiant la répartition entre les activités directes du projet destinées aux bénéficiaires (directs et indirects) et celles liées à la gestion du projet.

A titre de rappel, d'après l'analyse du budget du projet, la proportion attendue des frais de gestion était de **39,5%** à la clôture des comptes et **60.5 %** affectée au produit donc aux bénéficiaires directs et indirects.

L'analyse de l'affectation des ressources réelles montre une efficience **Satisfaisante (S)**. Environ **65,4 %** des ressources ont été affectées aux bénéficiaires directs et indirects du projet et **34,6 %** pour la gestion du projet et suivi. Au vu de cette analyse, comparativement au taux initialement prévu en termes d'affectation des ressources, la mission estime que le projet a fourni d'effort en minimisant les frais indirects du projet.

Le tableau ci-après montre l'affectation des ressources entre les bénéficiaires et la gestion du projet.

Tableau 11: Affectation des ressources réelles entre bénéficiaires et le suivi et la gestion du projet

Montant (USD)	Montant (FCFA)	Poids (%)
---------------	----------------	-----------

Ensemble des activités du projet et Suivi	653 752	359 563 600	65,4
Gestion du projet	372 384	204 811 200	34,6
Total	1 000 000	564 374 800	100

Source : Calcul du consultant à partir du rapport financier du projet

4.4.3 Efficience liée aux ressources humaines, matérielles et au respect du planning d'exécution et des livrables

L'analyse du PTA du projet prévoyait le recrutement d'un seul staff niveau P3, spécialiste de programme. La mission estime que pour un projet comme celui-ci, il devait avoir un assistant administratif et financier pour appuyer le projet dans les tâches administratives et financières qui ne relèvent pas du domaine du chef de projet. Cependant, par souci d'efficience du projet en termes des ressources humaines le management du PNUD a recommandé à tous les projets de ne pas avoir un assistant par projet.

Le projet a été appuyé par deux (2) VNU dont un (1) est chargé de suivi-évaluation et un (1) autre pour des questions de radicalisation et de l'extrémisme violent. L'évaluation juge que l'efficience en termes des ressources humaines est moyennement satisfaisante. S'agissant des ressources matérielles, tous les équipements de bureau, loyer, et les frais relatifs aux services courants sont bien assurés.

Au niveau du respect de planning, le retard observé suite à la dégradation de la situation sécuritaire dans l'une des zones d'intervention du projet particulièrement Batangafo a encouragé le comité de pilotage à relocaliser toutes les activités du projet à Berberati. Ce bouleversement du planning d'exécution sur le terrain a eu un impact significatif sur la durée du projet ce qui a entraîné la prorogation du délai d'exécution à dix-huit (18) mois.

4.4.4 Efficience liée aux systèmes de S&E utilisés par le PNUD

Le système de suivi et évaluation développé par le PNUD et utilisé par le projet FSJ3 a été efficace dans la mesure où il a permis de faire le suivi régulier des interventions sur le terrain et renseigner les progrès enregistrés dans Atlas. Il faut reconnaître que ce travail de suivi a été réalisé par le spécialiste de programme du projet qui normalement devrait se pencher sur le management de projet. Pour question d'efficacité, il est important de charger une autre personne sur ce volet.

4.4.5 Efficience en termes de partenariat

Il a été remarqué que le partenariat développé avec les parties prenantes au projet (ONG APSUD, Ministères sectoriels, les autorités administratives et locales de Berberati et les communautés) a été efficace en termes de complémentarité des compétences et de l'expérience dans l'exécution du projet. A titre d'exemple, la maison des jeunes de Poto poto à Berberati a été réhabilitée par le projet et équipé par les Affaires Civiles de la MINUSCA. Le partenariat s'est traduit par la participation des partenaires au processus de décision dans les réunions de coordination, l'implication des leaders communautaires, chefs de quartiers etc. dans la mise en œuvre du projet a été un exemple de partenariat réussi.

Tableau 12 : Notation des facteurs d'efficience

Facteurs d'appréciation de l'efficience	Notation (1-5)
Facteur « A » : Niveau d'exécution du budget	5
Facteur « B » : Niveau d'affectation des ressources financières pour obtenir des résultats	3
Facteur « C » : Niveau d'efficience par rapport à l'obtention des résultats et le respect des délais	4
Facteur « D » : Niveau d'efficience par rapport à l'atteinte des objectifs	4
Facteur « E » : Niveau d'efficience par rapport à l'utilisation du temps et des ressources humaines et matériels	2
Facteur « F » : Niveau d'efficience par rapport au système de S&E utilisé par le PNUD pour assurer la gestion efficiente et efficace du projet	4
Facteur « G » : Niveau d'efficience de l'équipe du projet par rapport à l'obtention des résultats	4
Total	26

La mission de l'évaluation *juge très satisfaisante* l'efficience du projet et attribue la note de 26/35.

4.5 Durabilité

L'examen de ce critère se fait sur la base des nouvelles directives du guide d'évaluation du PNUD³ pour tenir compte de plusieurs changements intervenus au PNUD au cours des dernières années, et pour qu'elles correspondent au nouveau Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021, au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et aux Objectifs de développement durable (ODD). L'analyse de la durabilité est faite à travers les différentes questions ci-dessous.

4.5.1 Durabilité liée aux risques financiers, disponibilité des ressources financières et économiques, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet

- L'exécution des travaux d'entretien de 17 km de routes et la construction de l'ouvrage d'art (pont) dans la ville de Berberati sont accueillies avec enthousiasme par la population. Cependant, la mission estime qu'il existe des risques financiers pouvant menacer la durabilité des acquis du projet. En effet, les ouvrages réhabilités ou construits par le projet ne seront pas entretenus si la commune ne l'inscrit pas dans le budget comme une priorité. Toutefois, les contributions des sociétés de diamants et de l'exploitation forestières pourraient être mobilisées pour faire face à ces risques financiers.
- D'après les résultats des entretiens avec les autorités administratives et locales de Berberati, aucune disposition n'a été prise par la commune en termes de disponibilité des ressources financières et économiques en vue de préserver les bénéfices réalisés par le projet. La création des associations/groupements par les bénéficiaires constitue une alternative pour garantir les bénéfices du projet car
- La mission estime que (i) la résurgence de conflit intra-communautaire ; (ii) l'instabilité politique ; (iii) la mauvaise gouvernance locale ; et (iv) l'insécurité dans la zone du projet sont

³ Guide d'évaluation du PNUD, janvier 2019

autant des risques sociaux ou politiques pourraient menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays.

4.5.2 Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéficiaires du projet ?

Sur cette question, le consultant a examiné le contexte, le Document de projet, la Constitution de la République Centrafricaine, la loi autorisant la création des coopératives et associations etc. La mission conclut que les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel a évolué le projet ne représentent aucun risque pouvant menacer la durabilité des bénéficiaires du projet.

4.5.3 Durabilité liée aux actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet

En réalité, les actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet ne représentent pas une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet puisque les activités du projet n'ont pas d'impact significatif sur l'environnement. Au contraire, les travaux HIMO (curage des caniveaux, désherbage, construction de pont, réhabilitation des routes) ont fait que contribuer à la protection de l'environnement dans lequel les communautés vivent.

4.5.4 Durabilité par rapport au niveau de l'appropriation des parties prenantes nationales

Depuis sa conception jusqu'à sa mise en œuvre, le projet a développé une approche participative se traduisant par l'implication de l'ensemble des parties prenantes (Autorités administratives locales, services déconcentrés de l'Etat, ONG-APSUD, bénéficiaires directs, etc.).

- ✓ L'implication des autorités administratives, autorités locales (chefs de quartier) et les services déconcentrés de l'Etat se situe à deux niveaux :
 - Le niveau stratégique : participation aux instances de prises de décisions (Comité de pilotage du projet, réunions de suivi sur le terrain etc.)
 - Le niveau opérationnel : mise en place des comités de sélection des bénéficiaires pour garantir la transparence
- ✓ L'implication des bénéficiaires directs (les populations les plus vulnérables des communautés ciblées, notamment les déplacés internes, les rapatriés, les ex-combattants et les marginalisés des communautés locales) se situe à plusieurs niveaux :
 - Participation aux activités de THIMO, diverses formations, création des associations et développement des AGR.
 - Redynamisation des relations entre les services déconcentrés de l'Etat et la population.
- ✓ L'implication de l'ONG-APSUD partenaire d'exécution du projet se situe à deux niveaux :
 - Renforcement des capacités des bénéficiaires dans le domaine de formation en cohésion sociale, vivre ensemble etc.
 - Suivi des bénéficiaires dans le type des AGR choisis (Elevage de caprins, ovins, porcs, petit commerce, saponification etc.

En somme, toutes ces différentes implications convergent vers une synergie de toutes les parties

Prenantes. Elles permettent une meilleure appropriation des parties prenantes nationales gage de la pérennisation des impacts du projet.

4.5.5 Durabilité par rapport aux mécanismes relais prévus par le projet

L'analyse du document du projet, les rapports de suivi ainsi que les discussions de groupe ont indiqué que la durabilité des résultats pourrait être tenue grâce à la mise en place des associations/groupements gérés par les bénéficiaires eux-mêmes. L'identification des activités génératrices de revenus par les bénéficiaires ayant déjà des expériences dans le domaine est un gage de pérennisation des acquis du projet. La mise en réseau des associations/groupements permet de partager les expériences entre les bénéficiaires sur les problèmes rencontrés et d'y apporter des solutions communes. Trois (3) réseaux d'organisations de production ont été créés par le projet. Il s'agit de : (i) réseau des groupements producteurs d'élevage ; (ii) réseau des groupements producteurs agricoles ; et (iii) réseau des groupements exerçant des petits commerces. En effet, 31 sur 34 associations ont adhéré aux réseaux.

En effet, si toutes les associations créées réussissent et que leur existence survive au terme du projet, alors la durabilité des effets bénéfiques est assurée.

Tableau 13 : Notation des facteurs de durabilité

Facteurs d'appréciation de durabilité	Notation (1-5)
Facteur « A » Durabilité liée aux risques financiers, disponibilité des ressources financières et économiques, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet	2
Facteur « B » Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?	2
Facteur « C » Durabilité liée aux actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet	3
Facteur « D » degré d'appropriation et d'utilisation par les bénéficiaires des capacités transférées	4
Facteur « E » degré des mécanismes mis en place ou créés par le partenaire d'exécution pour la pérennisation des acquis du projet	5
Total	16

En conclusion, la note attribuée est **16/25**, l'évaluation juge que l'appréciation est **Moyennement Probable (P)**, si l'on tient compte de risques sécuritaires et financiers.

4.6 Effets

Le projet a pour but de contribuer à la stabilisation et à la cohésion sociale des communautés touchées par les conflits. En dépit du contexte socio politique et sécuritaire défavorable, plusieurs effets tangibles en termes de relance de cohésion sociale, de reprise socio-économique des personnes vulnérables (femmes, hommes, personnes en situation de handicaps, les DPI et les rapatriés) sont à mettre à l'actif du projet.

- **Cohésion sociale entre les communautés musulmanes et chrétienne**

Les bénéficiaires du projet ont acquis des connaissances sur la notion de cohésion sociale et adoptent des comportements responsables grâce à l'approche 3x6 utilisée par le projet qui consiste de mettre en groupe les deux communautés pendant les THIMO. Les deux communautés musulmanes et chrétiennes qui hier se regardaient en chiens de faïence et ne se fréquentaient pas commencent à se réunir dans les réunions des associations créées et participent ensemble aux discussions de leur projet de société. Les tensions intercommunautaires ont totalement baissé du fait des sessions de formation organisées à l'endroit des bénéficiaires comme le témoigne l'un des bénéficiaires de la communauté musulmane.

« Les expériences de la cohésion sociale à travers les activités de THIMO mise en œuvre par APSUD (grâce à l'appui du PNUD) à Berberati a véritablement produit des effets positifs entre les communautés chrétiennes et musulmanes. A travers ce projet, on reconnaît que les tensions intercommunautaires ont complètement disparues. Les différentes formations organisées par APSUD en marge des THIMO sur la cohésion sociale, le vivre ensemble etc. nous a permis de se comporter en tant que bons citoyens et de faire attention aux propos que nous tenons vis-à-vis de l'autre. Avant la cohabitation avec les chrétiens était difficile. A titre d'exemple, je n'avais pas le droit en que musulmane de fréquenter le quartier où je me trouve actuellement. Maintenant avec la cohésion sociale, les femmes chrétiennes et musulmanes peuvent se fréquenter. Nous pensons qu'il est indispensable dans l'avenir de poursuivre les efforts en terme de cohésion sociale pour que la paix durable revienne dans notre localité ». Femme musulmane, membre de l'association Tiri Ti Guigui Quartier Dao.



Discussion de groupe avec une association à Poto-poto

Au regard de ce qui précède, l'évaluation considère cela comme un effet positif pour la paix durable dans la ville de Berberati.

- **Relance socio-économique des bénéficiaires**

Le projet a commencé à avoir des effets positifs/impacts mesurables dans le domaine des activités génératrices de revenus, grâce au système de Cash-for-Work. Au total, 1000 ménages vulnérables, y compris les déplacés internes et des rapatriés de Berberati ont bénéficié d'un emploi temporaire

(THIMO) et de revenus immédiats d'un montant de **45 405 000 FCFA**. Grâce au système d'épargne mise en place, les bénéficiaires acceptant de poursuivre la phase 2 de l'approche ont pu démarrer les activités génératrices de revenus, 796 bénéficiaires sur 1000, soit 79,6%. Si, l'on compare ce taux avec le prévisionnel de 80% des bénéficiaires qui devaient continuer la phase 2, le projet atteint son objectif.

D'après les entretiens (focus group) avec les bénéficiaires du projet, ceux-ci reconnaissent que le projet a réussi car il a offert des emplois temporaires (THIMO) aux communautés vulnérables en vue d'améliorer leurs conditions de vie. Comme en témoigne un jeune de 19 ans bénéficiaire indirect interviewé lors de la collecte des données à Berberati.

*« Je suis bénéficiaire indirect du projet car j'ai été désigné par mon grand frère qui a été retenu comme bénéficiaire lors du tirage au sort. Malheureusement, il était tombé malade et j'ai été désigné pour travailler dans les travaux HIMO à sa place. Après 45 jours de travail, APSUD nous avons été payés à **67 5000 FCFA**, mais en 2 tranches. Mon grand frère m'a remis **17 500 FCFA** pour démarrer une activité génératrice de revenus. C'est ainsi que j'ai démarré la vente de cola avec un fonds de commerce de **2500 FCFA**, ma recette journalière s'élève à **4 000 FCFA**. J'ai intégré le groupe de tontine de 6 personnes et nous cotisons **1 000 FCFA/jour** et par personne pendant 5 jours. Chaque personne gagne **30.000 FCFA** et j'occupe le 2^{ème} rang. Quand j'aurai les **30 000 FCFA**, je vais augmenter mon fonds de commerce et diversifier l'activité jusqu'à construire ma propre maison puisque je viens d'avoir 19 ans. Aujourd'hui, je m'estime heureux car le petit commerce de cola que j'exerce me procure un peu de revenu me permettant d'acheter les vêtements dans la friperie et de contribuer aux efforts de ma maman en ce qui concerne la préparation de la nourriture ». **Jeune garçon bénéficiaire indirect***



Pont « Elevage » reliant le 1^{er} et 7^{ème} arrondissement de la ville de Berberati

- **Création des associations/groupements par les bénéficiaires**

Sur l'initiative du projet, les bénéficiaires se sont mis en associations/groupements. Le projet a soutenu le processus de création de ces associations en les appuyant dans la reconnaissance juridique (Règlement Intérieur et Statuts ect.) et la formulation des plans d'affaires. Les subventions ont été accordées aux associations afin de leur permettre de démarrer les AGRs. Globalement, un montant de **35 820 000 millions de FCFA** a été remis aux associations. Berberati, ville affectée durablement par le conflit intercommunautaire où les activités économiques peinent

à se relever a pu bénéficier de l'appui du projet qui est certes insuffisant au niveau macro, mais constitue une bouffée d'oxygène pour les populations vulnérables.

Le projet à injecter quelques **81 225 000 millions de FCFA** dans l'économie locale. Certes, ces ressources qui sont à l'évidence insuffisantes pour répondre aux besoins globaux, ont néanmoins permis aux bénéficiaires de développer des activités ayant contribué à l'amélioration de leurs conditions de vie.

D'après les visites des sites de réalisation des associations et des entretiens avec les bénéficiaires, le projet a enregistré des progrès en termes d'atteinte des résultats et commence à produire des effets positifs. Les compétences acquises par les bénéficiaires à travers les formations en technique de conduite d'élevage, de l'agriculture et de petits commerces, des connaissances juridiques acquises pour la constitution des associations constituent les effets à moyen terme. Aussi, les effets visibles à court et moyen termes sont l'amélioration des conditions de vie des bénéficiaires des localités du projet.

Le témoignage de l'un des membres *du Groupement d'Evolution des Jeunes Pépinières de Berberati* sur les effets bénéfiques du projet.

« Avec à l'appui du projet, notre groupement a été créée. Il a bénéficié de l'appui financier du projet pour mener les activités de l'élevage des caprins. Aujourd'hui, nous avons 22 chèvres dont 20 femelles et 2 mâles nous espérons d'ici un an avoir le double. Maintenant, je me suis occupé à travers cette activité qui pour moi est un espoir pour l'avenir. Je peux attester avec force que grâce à l'appui du projet, j'ai appris la technique de l'élevage des caprins et je suis devenu éleveur. »



Elevage des caprins du groupement GEJP

- **Renforcement des capacités nationales**

Le renforcement des capacités techniques des membres des communautés de base, les ONG et le personnel des services techniques déconcentrés à travers les formations et la sensibilisation est perceptible. L'acquisition et la maîtrise de connaissances constituent un atout pour consolider la paix et la cohésion sociale, si les personnes formées appliquent concrètement les notions apprises dans leur vie au quotidien.

De façon générale, le renforcement de compétences a eu trait aux divers aspects à savoir : (i) la consolidation de la paix ; et (ii) la stabilisation sociale. Certaines thématiques précises qui ont été développées sont : (i) la Cohésion sociale et cohabitation pacifique ; (ii) le Genre et prévention de la violence sexuelle et basée sur le genre ; (iii) la Prévention de radicalisme et extrémisme violent ; (iv) l'épargne et système de sécurité/protection sociale (Micro-crédit, AVEC etc...) ; (v) la technique organisationnelle et institutionnelle des associations ; (vi) l'agriculture et l'élevage ; et (vii) la gestion des petits commerce etc.

Tableau 14 : Notation des facteurs d'effets

Facteurs d'appréciation des effets	Notation (1- 5)
Facteur « A » Quels sont les changements induits attribuables directement ou indirectement au projet ?	5
Facteur « B » Quelles stratégies ont elle été développées, sont en cours ou envisagées pour pérenniser les acquis du projet ?	3
Total	8

Globalement, par rapport à la situation de référence, le projet a eu des résultats positifs à court terme sur les populations bénéficiaires et sur l'ensemble de la communauté, mais la non poursuite des activités par les bénéficiaires du projet risque de minimiser les effets dans le moyen et long terme. Sur la base de ces constats et de la note de **8/10**, l'évaluation attribue le score « **très satisfaisant** » pour ce qui est des effets du projet.

4.7 Gestion des rendements

Le critère supplémentaire « Gestion des rendements » vise à analyser et à comprendre la stratégie de mise en œuvre et du montage institutionnel. Dans cette section, nous allons examiner la stratégie de mise en œuvre, le cadre de résultat du projet, le mécanisme de suivi-évaluation et la gestion des risques. Le montage institutionnel a été déjà développé dans la partie 3 description du projet et son contexte de développement.

- Stratégie de mise en œuvre

La formulation et la mise en œuvre du projet FSJ3, repose sur l'analyse des contextes socio politiques, économiques et sécuritaires de 2016-2017. En effet, la dégradation de la situation de la sécurité dans la préfecture de l'Ouham ou on assistait à une augmentation dramatique du nombre de personnes déplacées internes (PDI), qui est passé de 385 750 en septembre 2016 à 6888 700 en décembre 2017 (soit une augmentation de 78%). Par contre, les préfectures de la Mambéré-Kadéï et de Nana-Mambéré, où la situation sécuritaire s'est apaisée ont accueilli plus de 28 000 rapatriés en provenance du Cameroun. La question de réintégration socioéconomique des rapatriés constitue un défi majeur dans ces préfectures. La formulation du projet s'est orientée sur les questions de consolidation de la paix et de stabilisation sociale où le PNUD est lead. Le PNUD a développé une approche axée sur une réponse aux besoins urgents des communautés locales en matière humanitaire et d'aide au développement afin de contribuer à la consolidation de la paix et à la stabilisation sociale des communautés de Berberati et de Batangafo. Malheureusement, le projet n'a pas pu être exécuté à

Batangafo du fait de la résurgence de conflit dans cette zone d'intervention. Toutes les activités ont été relocalisées à Berberati avec révision de l'indicateur principal (1200 à 1000 bénéficiaires).

Il s'agit d'un projet dont la stratégie repose sur l'obtention d'impacts rapides à travers la mise en œuvre de l'approche 3x6 déjà expérimentée par le projet Japon 2 (FSJ2) en 2017 dans les villes de Bossangoa et Bambari et a eu de succès. En effet, les activités génératrices de revenus et les travaux à haute intensité de main d'œuvre vise à une reprise rapide des activités économiques afin de stabiliser la ville de Berberati. Cependant, la durée du projet (12) mois est très courte pour pouvoir mettre en exécution l'approche 3x6 dans sa globalité. La mise en œuvre s'est limitée qu'à la 2^{ème} phase de l'approche.

Même, si la ville de Berberati est déclarée comme une zone verte par les autorités du pays et les Nations-Unies, les défis en termes de consolidation de la paix et de la stabilisation sociale demeurent encore d'actualité. C'est pourquoi, pour relever les différents défis complexes développement, il est plus indiqué de formuler et de mettre en œuvre un projet intégré prenant en compte des impacts durables.

Au regard du développement contextuel marqué par une recrudescence des violences par les groupes armés particulièrement à Batangafo, les aspects sécuritaires et humanitaires semblent beaucoup plus préoccupants. La stratégie basée l'assistance rapide aux populations vulnérables dans les régions affectées par le conflit constitue une priorité nationale des autorités du pays et des partenaires (humanitaire et développement).

- **Le cadre de Résultats**

Le cadre de résultats du projet est construit autour d'un seul produit décliné en cinq (5) principales activités. La matrice de cadre de résultats présente toutes les activités à réaliser et des indicateurs mesurables (SMART) dont les situations de référence (base line) ne sont pas connues. Mais il existe une très bonne articulation entre les cibles des indicateurs. L'équipe estime qu'il est nécessaire de mener une étude de référence afin de déterminer la situation de départ pour mieux mesurer les progrès enregistrés par le projet.

- **Gestions des risques**

Le contexte sociopolitique et sécuritaire de mise en œuvre du projet FSJ3 impose une gestion cohérente des risques. Un tableau de journal des risques a été élaboré et mis à jour avec des propositions de mitigations par le spécialiste de programme.

Par exemple, la résurgence des violences à Batangafo, une des zones d'intervention du projet située au Nord du pays accompagnée des pillages des ressources du projet a contraint le projet à prendre des mesures de mitigations. La mitigation proposée fut : « la décision de réorienter toutes les activités du projet à Berberati avec une réduction de nombre de bénéficiaires du projet ».

Tous les risques ont été l'objet de renseignement dans la base de données du PNUD (ATLAS) et sont régulièrement mis à jour par le spécialiste programme du projet.

- **Mécanisme de suivi évaluation**

Le mécanisme de gouvernance (le comité de pilotage) du projet permet le suivi des activités accompagné de mesures décisionnelles idoines. Conformément au plan de suivi-évaluation, il est prévu que le comité de pilotage effectue les revues périodiques du projet pour en évaluer la performance et examiner le Plan de travail pluriannuel afin de garantir le réalisme des budgets pour la durée du projet. Le comité de pilotage du projet se tient une fois l'an selon le plan de suivi-évaluation dudit projet. La revue finale du projet s'était tenue le 09 octobre 2019 où l'évaluateur a été convié. Cette revue finale a permis de dégager les leçons à retenir, examiner les possibilités d'amplification d'échelle et diffuser les résultats et les enseignements à retenir du projet auprès des publics concernés. Les rapports de suivi des progrès vers les résultats (missions de terrain) ainsi que les rapports de suivi et de gestion sont produits régulièrement par le projet et dans les délais prescrits. L'évaluation juge **très satisfaisant** la pro-activité de l'équipe du projet en terme de monitoring et de reporting.

Au regard de l'analyse faite sur la gestion des rendements, la note ci-dessous est attribuée au critère de gestion du projet.

Tableau 15 : Notation des facteurs de gestion de rendement

Facteurs d'appréciation de gestion de rendement	Notation (1-5)
Facteur « A » Le cadre des résultats permet-il de faire un suivi adéquat des activités du projet ?	4
Facteur « B » Les mécanismes de suivi-évaluation ont-ils été utilisés adéquatement pour des prises de décision?	3
Facteur « C » le projet a-t-il intégré les risques dans le déroulement du projet? Sont-ils mitigés?	4
Facteur « D » le mécanisme de partenariat permet-il une meilleure gestion du projet?	3
Total	14

La note attribuée est de 14/20, l'appréciation en termes de gestion du projet est **satisfaisante**.

V. ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA MISE EN OEUVRE

5.1 Leçons apprises

Les leçons apprises de la mise en œuvre du Projet FSJ3 et qui pourraient servir pour d'autres projets similaires se présentent comme suit :

- La dégradation de la situation sécuritaire à Batangafo a impacté plus ou moins négativement le déroulement des activités du projet en sens que le nombre des bénéficiaires a été réduit du fait de pillage d'une partie des ressources déjà allouées dans la localité. Finalement, toutes les activités ont été relocalisées à Berberati, obligeant le management de proroger la durée du projet à dix-huit (18) mois ;
- Le retard dans le paiement des bénéficiaires de la première vague par Commercial Bank Centrafrique (CBCA) a créé une tension entre les responsables de l'ONG APSUD, du projet FSJ3 PNUD et les 700 bénéficiaires. Cette situation a instauré un climat de méfiance et impacté sur le délai d'exécution des travaux HIMO.

- La mise en confiance des populations locales à travers le développement des activités génératrices de revenus permet de réduire la violence communautaire et de relancer l'économie locale ;
- Le renforcement des capacités des bénéficiaires sur les différentes thématiques telles que cohésions sociale, démocratie etc. n'a pas permis à la majorité des bénéficiaires d'assimiler les concepts et de les mettre en pratique pour un changement de comportement car le taux d'analphabétisme est très élevé ;
- La dépendance totale d'un projet au financement extérieur menace la pérennité financière du projet.

5.2 Bonnes pratiques

La mise en œuvre du projet a permis d'identifier les bonnes pratiques qui méritent une attention particulière. Ces bonnes pratiques ci-après rapportées pourraient faire l'objet de capitalisation pour des projets futurs. Il s'agit de :

- L'approche « 3x6 » outil de relèvement expérimentée par le projet a été très bien accueillie au sein des populations. Cette approche déjà expérimentée avec succès dans les zones de Bossangoa, Bambari et Bangui par le projet FSJ2 PNUD en 2017 consiste à mettre les populations bénéficiaires au travail, injecter de l'argent dans l'économie locale, fournir des opportunités d'emplois alternatives, et de même, quatre (4) dimensions novatrices ont été introduites à savoir : (i) promotion la cohésion sociale à travers l'encouragement des bénéficiaires à constituer les associations/groupements mixtes (musulmans-chrétiens) , (ii) mise en réseau des associations (iii) paiement des bénéficiaires par la Banque, et (iv) partager les risques ;
- L'établissement préalable des critères de sélection des bénéficiaires par les bénéficiaires est une méthode pour écarter toute suspicion dans la sélection des bénéficiaires ;
- La mise en place des comités communautaires d'identification et de choix des infrastructures par la voie démocratique (élection des membres du comité de sélection). Cette pratique transparente et acceptée par les populations a permis de créer un climat de confiance entre les communautés affectées par le conflit et l'ONG APSUD.
- Le tirage au sort (loterie) public par arrondissement pour la sélection définitive de bénéficiaires a été bien apprécié par les bénéficiaires et les membres de comité de suivi, car elle a permis de sélectionner les bénéficiaires dans la transparence. Cette approche utilisée a permis d'éviter toute interprétation de nature à compromettre la réussite du projet surtout dans une ville secouée par le conflit communautaire.
- Le climat de confiance a été instauré entre l'ONG APSUD et les bénéficiaires à travers l'attachement des bénéficiaires aux activités du projet et une bonne communication entre les parties prenantes, même si certains comportements antisociaux des bénéficiaires qui cherchaient à mettre mal la mise en œuvre du projet ont été décelés.
- Le projet a bénéficié de la collaboration du bureau UNHCR dans l'identification des bénéficiaires déplacés et rapatriés. Le partage d'information entre l'UNHCR et le projet dans la perspective d'une solution durable a été très utile et constitue une bonne pratique en termes de collaboration. La MINUSCA a joué un rôle très important dans la mise en œuvre du

projet non seulement en assurant la sécurité du personnel de projet FSJ3 sur le terrain, mais aussi en équipant la maison des jeunes de Berberati.

- L'utilisation de l'application informatique **kobo Toolbox** pour le partage des informations et l'analyse de données a été très efficace pour l'exécution du projet. Elle a permis : (i) la facilitation des évaluations, des études et des identifications des bénéficiaires par les autres projets ; et (ii) la formation des partenaires à l'utilisation du logiciel a été nécessaire.
- L'implication des autorités administratives et locales et le dialogue continu entre l'équipe du projet, le personnel de l'ONG APSUD et les populations locales a permis d'atteindre les résultats du projets;
- L'accompagnement par APSUD des associations créées pour la reconnaissance juridique des groupements ou associations (textes de base), le paiement des bénéficiaires à la banque CBCA, leur a permis de nouer de relation avec les institutions financières et par la suite d'établir une relation de collaboration pour l'ouverture de compte de leurs associations.

VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

6.1 Conclusions

D'une manière globale, les performances du projet sont satisfaisantes au regard des résultats enregistrés et vérifiés par la mission de l'évaluation. Les ressources planifiées ont été mobilisées à hauteur de 100% pour réaliser les activités du projet, même si la durée de la mise œuvre est jugée très courte pour une approche 3x6 innovante nécessitant au moins 18 mois. L'engagement des partenaires de la mise en œuvre du projet notamment, PNUD, Affaires Civiles/MINUSCA, UNHCR ONG APSUD et la partie nationale a été décisif. Cependant, la production des rapports d'avancement des travaux dans le délai pour renseigner le PNUD sur le niveau de la mise en œuvre des activités a été insuffisante. Il a été constaté une faiblesse au niveau de reporting dans le délai, ce qui ne permet pas au projet de prendre des mesures correctives à temps.

De plus, le volet suivi des activités est une partie intégrante du cycle de vie d'un projet et un composant essentiel pour le succès. Les rapports d'avancement des activités du partenaire d'exécution ONG APSUD ne parviennent pas au projet FSJ3 dans le délai. L'équipe du projet a été renforcée par un VNU chargé de suivi-évaluation du projet FSJ3 pour pallier aux insuffisances observées relatives au suivi quotidien des activités sur le terrain et de tenir informer le PNUD de l'évolution du projet.

Il est à noter que le projet FSJ3 a eu des effets positifs immédiats dans la vie des bénéficiaires et de la communauté. Cependant, les acquis du projet sont encore très fragiles surtout pour le suivi des activités génératrices des revenus qu'il va falloir chercher à les consolider.

Le projet s'est fondé sur l'hypothèse selon laquelle assurer le lien entre urgences, relèvement et développement comme solution pour soutenir la viabilité des interventions sur le terrain et renforcer les capacités de la partie nationale ainsi que des communautés affectées par le conflit.

6.2 Recommandations

Aux termes de la mission d'évaluation et s'appuyant sur les performances du projet constatés sur le terrain, des leçons apprises et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre, elle recommande :

Au niveau de la conception et formulation

- Une durée de douze (12) mois pour la réalisation des activités du projet sur le terrain est une source d'inquiétude pour mettre en œuvre l'approche 3x6 dans sa globalité. Elle nécessite 18 mois en moyenne afin de mettre en pratique dans la globalité les 3 phases et les 6 étapes ;
- Augmenter le quota de 10% de l'ensemble des cibles du projet pour les populations les plus vulnérables telles que : Personnes en situation de handicap (sourds muet, aveugles, handicapé physiques, orphelins, veuves).

Au niveau de la mise en œuvre et le suivi

- Etendre l'expérimentation de l'approche 3X6 avec l'augmentation de la durée de la mise en œuvre pour la réintégration des communautés affectées par les conflits dans d'autres régions du pays ;
- Encourager les associations créées à l'ouverture du compte de leurs associations à la Banque ;
- Augmenter la durée de formation des bénéficiaires en technique agropastorale pour mieux conduire les élevages ;
- Introduire dans les activités du projet les sessions d'alphabétisation.

Au niveau du partenariat PNUD, Partie nationale et ONG

- Impliquer davantage la Direction Régionale du Plan qui représente le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération au niveau décentralisé dans la mise en œuvre et le suivi du projet afin de permettre une remontée des informations en temps réel ;
- Former/Sensibiliser les ONG parties responsables d'exécution à l'utilisation et à la maîtrise de l'outil informatique **kobo Toolbox** pour le partage des informations et l'analyse des données.

ANNEXES

Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation finale

NOTICE DE SELECTION POUR CONSULTANT INDIVIDUEL

IC/119/FSJ3/2019

PAYS : REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

INTITULE DE LA MISSION : RECRUTEMENT D'UN CONSULTANT NATIONAL POUR L'EVALUATION EXTERNE DU PROJET FSJ3

Durée de la mission : 22 Jours ouvrables

Prière d'envoyer vos propositions (propositions technique et financière) dûment signées à l'adresse e-mail achats.cf@undp.org avec mention obligatoire de la référence et intitulé du dossier. Toute demande de renseignement sera adressée à l'adresse e-mail : registry.cf@undp.org

Votre proposition devra être reçue au plus tard le mardi 17 Septembre 2019.

CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La République Centrafricaine, un des pays les plus pauvres et instables au monde a traversé une crise profonde et complexe aux conséquences humanitaires considérables avec l'invasion des groupes armés sur toute l'étendue du territoire. Cette crise a favorisé la prolifération des armes, la fragilité du tissu social, l'absence d'opportunité économique, le chômage élevé conjugué à l'absence de l'Etat dans plusieurs régions du pays, ainsi que le faible niveau de sécurité et le manque d'institutions judiciaires. Autant de paramètres dont le projet a tenté de prendre en compte dans son élaboration, qui arbore déjà des changements notoires dans la vie des bénéficiaires, grâce à l'instauration d'activités génératrices de revenus.

Ainsi, dans l'optique de soutenir les efforts du Gouvernement pour le retour de la paix, la stabilisation et la relance économique, le projet d'«Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine» qui est une initiative développée par le PNUD et financée par le Gouvernement du Japon, vise à i) Réduire la pauvreté et renforcer la sécurité en mettant en œuvre des programmes communautaires qui cibleront les populations les plus vulnérables notamment les jeunes à risque et les femmes. ii) Réduire le risque d'insécurité en offrant des emplois temporaires aux jeunes et aux femmes. iii) Développer la résilience des communautés face à l'extrémisme violent. Il a permis d'aider à la stabilisation de la région par la mise à disposition des communautés bénéficiaires le développement des activités de cohésion sociale, le renforcement de la sécurité, la création de nouveaux emplois afin de permettre aux populations bénéficiaires d'être plus résistantes aux chocs externes et moins vulnérables aux violences externes ou internes. En vue d'apporter cette réponse, le projet s'est fixé un nombre de produits à atteindre. Il s'agit notamment de :

R1. Les populations vulnérables, notamment les réfugiés de retour au pays, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à un emploi durable.

Et pour ce faire, le PNUD a collaboré avec de nombreuses organisations, telles qu'avec l'ONG APSUD dans la zone de Berberati, qui a grandement contribué à la mise en œuvre dudit projet.

Enfin, ce projet a été initialement mis en œuvre à Batangafo et à Berberati sur une durée de 12 mois mais toutes les activités ont été relocalisées à Berberati à cause de problèmes sécuritaires à Batangafo. La durée du projet a été également prolongée à 18 mois.

Le budget global estimatif du projet est de 1.000.000 USD et son démarrage effectif a été en mars 2018. La fin du projet est prévue au 30 septembre 2019.

Pour atteindre ces objectifs, le programme s'articulera autour de trois effets spécifiques.

- Effet 1 : Les structures des jeunes disposent des capacités et des outils pour promouvoir la cohésion sociale, la paix et prévenir les conflits.
- Effet 2 : Les jeunes hommes et femmes prennent en charge leur propre réinsertion socio-économique, à travers la participation dans des activités économiques alternatives, le renforcement des capacités favorisant l'entrepreneuriat et l'auto-emploi et la participation dans des activités de cohésion sociale au niveau communautaire.
- Effet 3 : Les jeunes gens, en particulier les jeunes filles disposent des compétences de vie courantes pour faire des choix éclairés en ce qui concerne leur santé sexuelle et reproductive, y compris le VIH/SIDA et la lutte contre la violence basée sur le genre.

OBJECTIFS DE LA MISSION

En conformité avec la politique d'évaluation du PNUD et aux dispositions de suivi évaluation dans le document du projet FSJ3 intitulé « Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine », qui prend fin le 30 septembre 2019. Le PNUD a décidé d'organiser une évaluation externe et indépendante dudit projet afin de permettre aux parties prenantes de mesurer les progrès vers les résultats, tirer des leçons et formuler des recommandations à prendre en compte dans le futur.

Cette évaluation poursuit les objectifs suivants :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet ;
- Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;
- Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les respects des droits humains et la préservation de l'environnement ;
- Recueillir les perceptions des diverses parties prenantes sur les réalisations du projet à travers la visite sur les sites d'intervention du projet à Berberati;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les bonnes pratiques, les leçons à tirer, les mécanismes de pérennisation et de capitalisation des acquis du projet ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour les futurs projets similaires.

Pour une bonne prise en compte des recommandations, les résultats de cette évaluation seront partagés avec le bailleur, le management du PNUD, les partenaires de mise en œuvre, les autorités locales et d'autres acteurs intéressés.

Le PNUD mettra en place un mécanisme de suivi de la mise en œuvre des recommandations issues de cette évaluation.

DUREE DE LA MISSION ET LIEUX DE DEPLOIEMENT

	Etapes	Durée en jours	Lieu
1	Revue des documents clés, Préparation du plan d'évaluation et consultation avec l'équipe en charge de gestion de l'évaluation et présentation de la méthodologie	3	Bangui
2	Réunion d'information avec les évaluateurs	1	Bangui
3	Finalisation de la structure et des méthodes d'évaluation et préparation du rapport de démarrage	3	Bangui
4	Collecte d'information sur le terrain	7	Berberati
5	Analyse des données et soumission du projet de rapport	4	Bangui
6	Réunion de validation et commentaires sur le projet de rapport (Par PNUD et partenaires)	1	Bangui
7	Intégration des commentaires et finalisation du rapport d'évaluation	3	Bangui
	Total	22	

La durée de la mission est fixée à 22 jours ouvrables étalés en 30 jours calendaires.

COMPETENCE

1. Corporate

- Démontrer l'intégrité et l'éthique en modélisant les valeurs et les normes éthiques des Nations Unies ;
- Promouvoir la vision, la mission et les objectifs stratégiques du PNUD ;
- Afficher la sensibilité et l'adaptabilité de culture, de sexe, de religion, de race, de nationalité et d'âge ;
- Traiter toutes les personnes de façon équitable sans favoritisme.

2. Technique

- Une bonne compréhension et maîtrise du monde rural ;
- Avoir une bonne connaissance des localités concernées et avoir la capacité d'effectuer les déplacements à l'intérieur des grandes villes etc.

3. Communication

- Excellentes compétences rédactionnelles et de communication oral ;
- Capacité d'animer les sessions de formation au profit d'un groupe hétéroclite, avec une approche basée sur les principes d'andragogie (techniques de formation des adultes).

4. Professionnalisme

- Aptitude démontrée dans la réflexion analytique et synthétique ;
- Excellentes capacités d'organisation, de rédaction et de rapportage ;
- Capacité de travailler de façon autonome, planifier, hiérarchiser et livrer les tâches dans les délais impartis.

5. Travail en équipe:

- Ouverture d'esprit et capacité à recevoir/intégrer les feedbacks ;
- Capacité à travailler sous pression ;

Capacité à travailler dans un environnement multiculturel et post-conflit.

QUALIFICATIONS REQUISES

Plus spécifiquement, le consultant chef de la mission aura le profil suivant :

- **Education :**
 - Master en gestion des projets, administration, sciences politiques, sciences sociales ou toute autre discipline pertinente ;
- **Expérience :**
 - Au moins 5 ans d'expérience dans la gestion et 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 ;
 - Avoir un minimum de 2 missions d'évaluation similaires conduites au niveau de la RCA ou ailleurs ;
 - Démontrer une connaissance des principes et standards internationaux en matière des programmes de relèvement et de résilience ;
 - Au moins 5 ans d'expérience dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets et programmes ;
 - Connaissance pratique de la gestion axée sur les résultats et des domaines transversaux comme le développement de capacités et l'approche genre ;
 - Au moins 3 ans d'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 ;
- **Langues requises :**
 - Avoir une parfaite maîtrise de la langue Sango qui est pratiquée dans la région ;
 - Parler et écrire couramment le français, une bonne connaissance de la langue anglaise serait un atout.

Les candidatures féminines sont fortement encouragées.

CONSTITUTION DU DOSSIER

Les consultant(e)s intéressé(e)s par la présente mission devront soumettre les documents/informations suivants

- ✓ Proposition technique
- ✓ Un CV mis à jour,
- ✓ Un P11 (incluant 3 références) dûment rempli et signé,
- ✓ Une lettre de motivation,
- ✓ Une proposition de note méthodologique y compris le chronogramme,
- ✓ Une offre financière distincte doit aussi être jointe au dossier.

1. Proposition financière

Les propositions financières seront soumises sur la base de l'approche forfaitaire.

2. Contrats forfaitaires

La proposition financière prévoit un montant forfaitaire et précise les modalités de paiement sur la base de produits précis et mesurables (qualitatifs et quantitatifs). Par exemple, la proposition financière indiquera si le paiement sera effectué par tranche ou en une seule fois à l'achèvement total du contrat. Les paiements seront effectués sur la base des outputs ou produits attendus (au terme de l'exécution des services spécifiés dans les TDR). Afin de faciliter la comparaison des offres financières, les candidats devront fournir une ventilation de ce montant forfaitaire (en y incluant les indemnités journalières/perdiems et le nombre de jours prévus).

3. Voyages :

Tous les coûts de voyage prévus doivent être inclus dans la proposition financière. Ces coûts prennent en compte tous les voyages au lieu de la mission / le voyage retour.

METHODE D'EVALUATION

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

A. Pertinence

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de développement de la RCA, ii) les produits et effets des programmes de pays des quatre agences, iii) les ODD et iv) les Plans stratégiques des quatre agences ?
- Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ?

- Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ;
- Les produits développés par les quatre agences et leurs partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
- La théorie du changement est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?
- Les activités prévues sont-elles adaptées pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus ?
- Les objectifs et les produits du projet définis dans projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
- Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. en RCA ?

B. **Efficacité**

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets des programmes de pays des agences, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?
- De quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
- Dans quelle mesure les populations vulnérables (pauvres, autochtones, personnes ayant des difficultés physiques et autres groupes défavorisés ou marginalisés) ont-ils bénéficié des résultats du projet ?
- La stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développés aussi bien par le PNUD que par les partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ?
- Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?

C. **Efficience**

- Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ?
- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- 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 ?
- Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?

D. **Durabilité**

- Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?
- Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?
- Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure les actions des agence partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?

- Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?
- Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?
- Quels pourraient être les d'autres 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 ?
- Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

Les aspects transversaux que sont l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la préservation de l'environnement et le respect des droits humains devront être intégrés tous les critères susmentionnés.

CRITERES D'EVALAUTION

Critères	Score maximum (points)
1. La compréhension des TDR	10
2. Conformité du plan de travail et de la méthodologie proposée avec les termes de référence	
Approche méthodologique	40
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	10
Exhaustivité (sur 5 points)	
Clarté (sur 1 points)	
Cohérence (sur 4 points)	
3. Qualifications et compétences	
Qualifications et expériences générales	
Master en droit, en administration, sciences politiques, sciences Sociales ou toute autre discipline pertinente ou une Maîtrise dans le même domaine avec une expérience pertinente ;	10
Maîtrise :7 points ;	
Masters :8 points ;	
Doctorat :10 points	
• Expériences pertinentes pour la mission	
- 1 mission similaire10 points	30
- 2 à 3 missions similaires 25 points	
- Plus de 4 missions similaires 30 points	
Total des points pour l'offre technique	100
Le score minimum exigé pour se qualifier est de :	70
Et le score financier 30%	30

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.

a. L'offre technique

Elles seront évaluées sur des critères en rapport avec les termes de référence. Seront jugées qualifiées, les propositions techniques qui obtiendront 70% de la note maximale de 100 points ; cette note technique sera pondérée à 70%.

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

La note financière sera calculée pour chaque proposition sur la base de la formule :

$$\text{Note financière A} = [(\text{Offre financière la moins distante}) / \text{Offre financière de A}] \times 30$$

Le contrat sera accordé au (à la) consultant(e) dont l'offre a été évaluée et acceptée, et en fonction des critères suivants :

En conformité avec les Termes de Référence de la consultance ;

Ayant obtenu la note la plus élevée dans l'évaluation combinée de l'offre technique et financière

METHODOLOGIE

Il s'agit d'une évaluation participative. L'approche méthodologique décrite dans cette section, loin d'être figée reste flexible et donc susceptible d'amendements. La méthodologie finale devra émerger d'une concertation entre les équipes des 4 agences concernées et de leurs partenaires de mise en œuvre, le Gouvernement et les parties prenantes concernées, particulièrement le CNJ et les organisations de la jeunesse. Elle devra tenir compte des indications contenues dans les documents de références des agences partenaires de mise en œuvre en matière d'évaluation.

D'une manière globale, la méthodologie devra comporter :

- i) Une analyse documentaire : Elle consultera les documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du projet (PNUAD, Documents de programme de pays, plans stratégiques des agences, Document de projet, PTA, textes législatifs et réglementaires, budgets, comptes-rendus de réunions, décisions et instructions écrites, rapports de suivi, rapports de missions, comptes rendus des revues, monitoring médiatique, documents pertinents émanant d'autres parties prenantes, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques, etc.).
- ii) Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes qui vont entre-autres cibler : les équipes des programmes et du projet, les Ministères partenaires, les bailleurs de fonds, les ONG partenaires, les représentants des jeunes bénéficiaires et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit du processus d'opérationnalisation du projet.
- iii) Des visites sur le terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles ;
- iv) Examen et analyse des données provenant du suivi ou d'autres sources ou autres méthodes d'analyse ;
- v) Autres méthodes telles que les inventaires de résultats, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.

L'approche méthodologique retenue, y compris le calendrier des entretiens, des visites sur le terrain et la liste des données qui seront utilisées pour l'évaluation doit être clairement présentée dans le rapport de démarrage et doit faire l'objet de discussions poussées et d'un accord entre les parties prenantes et les évaluateurs.

Une réunion de démarrage de l'évaluation sera organisée avec les membres du groupe de pilotage afin de clarifier les attentes autour de l'évaluation.

MODALITES D'EXECUTION ET ROLES ET RESPONSABILITES ASSOCIEES A L'EVALUATION

1-ARRANGEMENTS DE GESTION

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

Consultant évaluateur : Soumettre l'approche méthodologique, effectuer l'évaluation, soumettre le rapport intérimaire, et le rapport final conformément aux termes de référence.

Responsable du projet et Responsable de l'évaluation : Les équipes du Projet au niveau de Bangui joueront les rôles suivants :

- 1) Préparer les TDRs de l'évaluation ;
- 2) Apprêter toute la documentation à mettre à la disposition du consultant. ;
- 3) fournir au consultant l'assistance administrative, les informations et données requises ;
- 4) Analyser le document d'approche méthodologique et les rapports d'évaluation pour s'assurer que la version finale répond aux standards de qualité.

Groupe d'assurance-qualité : Chargé de suivi-évaluation : Apporter un avis critique externe sur les différents documents produits.

Rôle du PNUD : Le rôle principal du PNUD est de mener la coordination afin de gérer tout le processus avec l'équipe d'évaluation. Le PNUD devra aussi s'assurer de la dissémination et de l'utilisation des conclusions et des recommandations de l'évaluation afin de renforcer l'apprentissage avec les parties prenantes.

2-Rôles des autres parties prenantes :

No	Parties prenantes	Rôles clefs attendus
01	ONG de mise en œuvre :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation. ▪ Utiliser les données de l'évaluation.
02	Structures étatiques :	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation ▪ Utiliser les données de l'évaluation ▪ Echanger sur la qualité des résultats de l'intervention en comparaison avec les normes et standards nationaux
03	Autorités locales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation. ▪ Soutenir tout le processus et à tous les niveaux
04	Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produire des feedbacks objectifs sur le processus de planification, de mise en œuvre et de coordination des activités. ▪ Produire des feedbacks sur la manière et la collaboration avec toutes les parties prenantes (dignité) et le niveau de satisfaction au vu des résultats générés par le projet et les recommandations pour les interventions futures.

PRODUITS DE L'EVALUATION (LIVRABLES)

Les produits attendus de cette évaluation sont les suivantes :

- Rapport de démarrage (10-15 pages) : Le rapport de démarrage doit se fonder sur les discussions préliminaires avec les quatre agences de mise en œuvre et à l'issue de l'examen documentaire, et doit être réalisé avant le démarrage de l'évaluation (avant tout entretien formel, distribution de questionnaires ou visites sur le terrain).
- Réunions de débriefing : Elle sera organisée immédiatement après la collecte des données et vise à informer les parties prenantes des premières constatations.
- Rapport provisoire de l'évaluation (40-60 pages) : Ce document fera l'objet de commentaires de la part des parties prenantes dans un délai convenu, en tenant compte des exigences relatives au contenu tel que défini dans les guides d'évaluation des agences.
- Piste d'audit du rapport d'évaluation : Les modifications apportées par l'équipe les évaluateurs en réponse aux observations sur le rapport provisoire vont être consignés par les évaluateurs pour montrer comment ils ont traité chaque commentaire.
- Rapport final d'évaluation : Il sera obtenu après la prise en compte des commentaires pertinents des parties prenantes. Il fera l'objet d'une présentation aux parties prenantes clés du projet.

DEONTOLOGIE DE L'EVALUATION

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUE . Le consultant doit veiller à sauvegarder les droits à la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

PLAN D'ACCOMPLISSEMENT DES LIVRABLES ET DES PAIEMENTS

Délivrables	Echéancier	%
1ère Tranche : Validation du rapport initial	06 jours	20%

1ère Tranche : Projet de Rapport final	18 jours	30%
3ème Tranche : Remise du rapport final validé + proposition du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations	22 jours	50%
TOTAL		100%

Annexe 2 : Répartition de l'échantillon par catégorie des parties prenantes

Localités	Catégories	Activités	Effectif
Bangui	Staff PNUD/Projet	Programmation	4
	Alpha BAH	Spécialiste en suivi-évaluation du PNUD	1
	Tsunetaka TSUCHIYA	Chef de projet FSJ3	1
	Sarah SCOPEL	Chargée de suivi-évaluation FSJ3	1
	Bruno DE-SEMBOLI	Expert National en Relèvement et Réintégration	1
	Partenaires d'exécution		
	Samuel GONIWA ILONGA	Coordonnateur National APSUD	1
Bangui	Partie nationale		
	Ministère de l'Economie et du Plan Ministère de l'Administration du territoire	Implication, Appropriation et pérennisation des acquis	1 1
Berberati	Staff APSUD		
	Thierry Pascal KENGUELEOUA	Chef de Base APSUD Berberati	1
	Emmanuel WAMBI	Agent Mobilisateur Berberati	1
	Bénéficiaires du projet		
	Associations/Groupements		18
	Bénéficiaires n'ayant pas accepté de continuer la phase 2 du projet		2
	Membres de la communauté		2
Autorités administratives locales	Fourniture d'informations sur les impacts et la durabilité du projet		
Préfet de Berberati		1	
Sous-Préfet		1	
Maire de Berberati		1	
Comités locaux de sélection des bénéficiaires (Chefs de quartiers)	Fournitures des informations sur la mise en œuvre du projet et son impact		7
Partie nationale	Appropriation et pérennisation des acquis		
Directeur Régional/Ministère Plan		1	
Directeur Régional/Ministère des Affaires sociales		1	

L'approche qualitative consistera à mener des entretiens individuels semi-structurés ouvert avec la population cible (bénéficiaires) ainsi que les autorités locales. En plus des entretiens, des discussions de groupes avec les membres de certains groupements et/ou associations seront organisés pour recueillir les informations complémentaires sur l'impact de la mise en œuvre du projet sur les bénéficiaires.

Annexe 3 : Tableau des critères d'évaluation

- | |
|-----------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Pertinence : |
|-----------------------------------------------------------------------|

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de développement de la RCA, ii) les produits et effets des programmes de pays des quatre agences, iii) les ODD et iv) les Plans stratégiques des quatre agences ?
 - Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ?
 - Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ;
 - Les produits développés par les quatre agences et leurs partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
 - Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
 - La théorie du changement est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?
 - Les activités prévues sont-elles adaptées pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus ?
 - Les objectifs et les produits du projet définis dans projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ?
 - Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
 - Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?
 - Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. en RCA ?
- **Efficacité / résultats** : Le critère d'efficacité visera à évaluer le degré de réalisation des résultats attendus (produits et effets). Pour cela, l'évaluation visera à représenter le niveau de réalisation par une comparaison des baselines (situation de référence) avec les résultats obtenus compte tenu de leur importance relative.
 - Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet ?
 - Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets des programmes de pays des agences, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales ?
 - Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitant ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
 - Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitant et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?
 - Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
 - Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?
 - De quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
 - Dans quelle mesure les populations vulnérables (pauvres, autochtones, personnes ayant des difficultés physiques et autres groupes défavorisés ou marginalisés) ont-ils bénéficié des résultats du projet ?
 - **Efficience** : Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, et capacités de gestion du projet) sont converties en résultats de façon rationnelle. En d'autres termes, il met en relation les résultats atteints et les ressources utilisées pour produire ces résultats.
 - Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ?
 - Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ?
 - Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?

- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ? - 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 ?
- Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?

- **Durabilité** : Mesure selon laquelle les résultats obtenus du projet pourraient être pérennisés, et la capacité de les dupliquer dans un contexte similaire dans le futur.
 - Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?
 - Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?
 - Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?
 - Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?
 - Dans quelle mesure les actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?
 - Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?
 - Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain ?
 - Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ? - Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?
 - Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?
 - Quels pourraient être les d'autres 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 ?
 - Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

- **Effets/Impacts**: Ce critère vise à juger les retombées de l'action immédiate à moyen et long terme en examinant les effets produits.
 - Quels sont les changements induits attribuables directement ou indirectement au projet ?
 - Quelles stratégies ont-elles été développées, sont en cours ou envisagées pour pérenniser les acquis du projet ?

- **Thèmes transversaux**: Les aspects transversaux que sont l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la préservation de l'environnement et le respect des droits humains devront être intégrés tous les critères susmentionnés.

- **Gestion des rendements** : la stratégie de mise en œuvre, le cadre de résultats, le journal des risques tels que prévus seront analysés ainsi que le mécanisme de suivi et d'évaluation exercés par le projet.

Annexe 4 : Matrice d'évaluation (questions clés)

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Source de données	Méthodes de collecte des données
Pertinence	Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de développement de la RCA, ii) les produits et effets des programmes de pays des quatre agences, iii) les ODD et iv) les Plans stratégiques des quatre agences ?	Le projet est-il aligné avec les priorités stratégiques nationales (RCPCA), les objectifs du programme ainsi que les priorités programmatiques du PNUD, les ODD et le Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ?	Rapports de projet	Analyse des rapports et documents existants
		Le projet a-t-il été développé sur la base d'une identification claire des besoins et priorités des parties prenantes ?	Documents de Programme de pays (CPD)	Discussions de groupe avec les bénéficiaires
		Les groupes cibles ont-ils été inclus tout au long de la mise en œuvre du projet afin garantir sa pertinence ?	RCPCA 2017-2021	Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes
	Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ?	Les mécanismes de gestion du projet ont-ils permis d'appuyer la prise de décisions stratégiques, la confirmation ou l'ajustement de la Théorie du changement ?	Rapport RCA sur les ODD	
		Les mécanismes de suivi permettent-ils tirer les leçons apprises et de soutenir un apprentissage continu ?	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF+ 2018-2021)	
	Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. en RCA ?		Rapport de projet	Analyse des rapports et documents existants
Les mécanismes de gestion du projet ont-ils permis d'appuyer la prise de décisions stratégiques, la confirmation ou	La théorie du changement développée par le projet est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?	Rapport de projet	Analyse des rapports et documents existants	

	l'ajustement de la Théorie du changement ?			
	Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?	La conception du projet a-t-elle pris en compte l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et l'approche des droits humains ?	Document du projet Rapport du projet	Analyse des rapports et documents existants
	Les produits développés par les quatre agences et leurs partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?		Document du projet Rapport du projet	Analyse des rapports et documents existants
	Les activités prévues sont-elles adaptées pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus ? Les objectifs et les produits du projet définis dans projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ? Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?		Document du projet Rapport du projet Rapport de revue	Analyse des rapports et documents existants

Efficacité	Quel est le niveau actuel de réalisation du produit et les effets du projet ?	<p>Dans quelle mesure les produits escomptés furent-ils atteints, ou quelle est l'étendue des progrès réalisés pour atteindre ces effets ?</p> <p>Quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes qui ont affecté la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Comment ces facteurs ont-ils pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du projet ?</p>	<p>Rapports de suivi</p> <p>Document de projet et matrice de résultat</p> <p>Rapport de revue, Rapports d'activités</p> <p>Documents de Programme de pays (CPD)</p> <p>Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)</p> <p>Examens des opérations réalisées</p> <p>Documents externes collectés par l'équipe</p>	<p>Analyse des rapports et documents existants</p> <p>Discussions de groupe</p> <p>Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes</p>
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets des programmes de pays des agences, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales ?		<p>Rapports de suivi</p> <p>Document de projet et matrice de résultat</p> <p>Rapport de revue, Rapports d'activités</p> <p>Documents de Programme de pays (CPD)</p> <p>Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)</p> <p>Examens des opérations réalisées</p> <p>Documents externes collectés par l'équipe</p>	<p>Analyse des rapports et documents existants</p> <p>Discussions de groupe</p> <p>Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes</p>

	<p>Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ?</p> <p>Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?</p>		<p>Rapports de suivi</p> <p>Document de projet et matrice de résultat</p>	<p>Analyse des rapports et documents existants</p> <p>Discussions de groupe</p>
	<p>Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ?</p>	<p>Quels ont été les facteurs limitant et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?</p>	<p>Rapport de revue, Rapports d'activités</p>	<p>Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes</p>
	<p>Dans quelle mesure les populations vulnérables (pauvres, autochtones, personnes ayant des difficultés physiques et autres groupes défavorisés ou marginalisés) ont-ils bénéficié des résultats du projet ?</p>	<p>Comment les résultats du projet ont-ils profités aux personnes vulnérables ?</p>		
Efficienc	<p>Dans quelle mesure les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été utilisées de manière économique ?</p>	<p>Quels ont été les moyens financiers, humains et matériels utilisés ?</p> <p>Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ?</p> <p>Quel est le degré d'adéquation entre le taux d'exécution financière et le taux d'exécution technique ?</p>	<p>Rapports de suivi</p> <p>Rapports d'activités</p> <p>Rapport financier</p>	<p>Analyse des rapports et documents existants</p> <p>Discussions de groupe avec les bénéficiaires</p> <p>Entretiens semi-structurés</p>
	<p>Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?</p>	<p>La structure du projet est-elle efficace et efficiente ?</p>		
	<p>Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?</p> <p>Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez</p>		<p>Rapports de suivi</p> <p>Rapports d'activités</p> <p>Rapport financier</p>	<p>Analyse des rapports et documents existants</p> <p>Discussions de groupe avec les bénéficiaires</p>

	<p>responsables et harmonisés dans leur assistance ?</p> <p>Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?</p> <p>Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?</p>			Entretiens semi-structurés
Durabilité/pérennisation	<p>Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain ?</p>	<p>Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Est-ce que les effets bénéfiques du projet vont-ils persister à la fin des financements?</p>	Document du projet Rapports de suivi Rapports d'activités	<p>Analyse des rapports et documents existants</p> <p>Discussions de groupe avec les bénéficiaires</p> <p>Entretiens semi-structurés</p>
	<p>Dans quelle mesure le projet appuie-t-il l'appropriation nationale et assure le soutien des parties prenantes dans la pérennisation des acquis du projet ?</p> <p>Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?</p>	<p>Est-ce que les activités de formation, d'information et de sensibilisation ont été importantes?</p> <p>Est-ce les bénéficiaires du projet ont participé à la mise en œuvre des activités?</p> <p>Est-ce que les bénéficiaires se sont approprié des outils mis au point par le projet?</p>		

Questions transversales	Les questions de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, la préservation de l'environnement et le respect des droits humains ont-ils été intégrés dans la conception et la mise en œuvre du projet ?	Dans quelle mesure les parties prenantes au projet ont-elles intégré la question de l'égalité des sexes, la préservation de l'environnement et le respect des droits humains dans l'élaboration, la mise en œuvre et le résultat du projet ?	Rapports semestriel et annuels d'activités du projet Rapport de revue du projet	Discussions de groupe avec les bénéficiaires Visite des réalisations
		Dans quelle mesure le projet a contribué à renforcer et répondre aux besoins des populations les plus désavantagées et vulnérables dans la zone d'intervention ?		
		Les instruments de suivi sont-ils pertinents afin de prendre en compte les inégalités liées au genre et l'autonomisation des femmes, le renforcement des capacités des bénéficiaires?		

Annexe 5 : Modalités de calcul des critères d'évaluation

Les formules ci-après sont proposées pour le calcul des performances dans l'évaluation.

La **Pertinence** : La notation correspond aux appréciations suivantes : **Pertinent (P)** à **Pas Pertinent (PP)**.

Tableau 1 : Appréciation et les notes attribuées

	Pas Pertinent	Pertinent
Notation	0-10	10-20
Appréciation	PP	P
Note attribuée		19

Le coefficient de pertinence se décompose en 4 facteurs d'appréciation (A, B, C, D) et s'obtient de la manière comme suit :

Facteur « A » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations (hommes, femmes).

Facteur « B » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les objectifs, du RCPCA 2017-2021 qui est un cadre de référence national en matière de relèvement et de consolidation de la paix.

Facteur « C » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les objectifs et effets de l'UNDAF+ 2018-2021 et du CPD

Facteur « D » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les Objectifs de Développement Durable (ODD).

NB : Ces facteurs de pertinence retenus ont un lien direct avec les questions et les sous-questions de la matrice de l'évaluation précisé un peu plus haut.

Notation des facteurs :

Facteurs d'appréciation de la pertinence	Notation (1-5)
Facteur « A »	5
Facteur « B »	5
Facteur « C »	5
Facteur « D »	5
Total	20

Chaque facteur est noté de **1** à **5**, ce qui donne un total de **20 points**. Le coefficient de pertinence est obtenu en vérifiant les facteurs cités ci-dessus dans le document du projet et d'autres documents utiles pour l'analyse. Si la note attribuée est comprise entre **10 à 20**, l'appréciation donnée est **Pertinent (P)**. Si la note attribuée est comprise entre **0 -10**, l'appréciation **Pas Pertinent (PP)**,

L'Efficacité : Pour le calcul de ce critère, le consultant fera recours au « Coefficient d'Efficacité » (CE). Il se décompose en 6 facteurs (A, B, C, D, E, F, G) d'appréciation du niveau d'efficacité.

Facteur « A » : Degré de réalisation des activités

Facteur « B » : Degré d'obtention des résultats attendus

Facteur « C » : Degré d'atteinte des objectifs préalablement fixés

Facteur « D » : Degré de validité de la théorie du changement développée

Facteur « E » : Degré de rattachement des indicateurs de suivi évaluation des produits à l'effet escompté (les indicateurs sont –ils appropriés).

Facteur « F » : Degré d'adaptation des activités prévues pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus.

Facteur « G » : Degré de la prise en compte des thèmes transversaux

NB : Ces facteurs d'efficacité retenus ont un lien direct avec les questions et les sous-questions du critère d'efficacité contenu dans la matrice de l'évaluation.

Tableau 2 : Appréciation et notes attribuées

	Moyennement insatisfaisant	Moyennement satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Echelle de valeur				
Note	0 - 14	15 - 24	25 - 34	35- 45
Appréciation	MI	MS	S	TS
Note attribuée				

Notation des facteurs :

Facteurs d'appréciation de l'efficacité	Notation (1-5)
Facteur « A »	5
Facteur « B »	5
Facteur « C »	5
Facteur « D »	5
Facteur « E »	5
Facteur « F »	5
Facteur « G »	15
Total	45

Appréciation d'efficacité :

- Si la note attribuée est comprise entre **0-14**, l'appréciation est **Moyennement insatisfaisante (MI)** c'est-à-dire que le projet comporte d'importantes lacunes ;
- Si la note attribuée est comprise entre **15-24**, l'appréciation est **Moyennement satisfaisante (MS)**, des lacunes modérées ont été décelées ;-
- Si la note attribuée est comprise entre **25-34**, l'appréciation est **Satisfaisante (S)** c'est-à-dire que les lacunes mineures seulement ont été décelées ;

- Si la note est comprise entre **35-45**, l'appréciation est **Très satisfaisante (TS)** ; le projet ne comporte aucune lacune quant à la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience.

En conclusion, une synthèse est faite pour dégager l'appréciation générale.

L'Efficience : Pour apprécier l'efficience, le « Coefficient d'Efficience » (CEF) sera utilisé. Il se décompose en 6 facteurs, tels que présentés dans le tableau ci-dessous :

Facteur « A » : Niveau d'exécution du budget

Facteur « B » : Niveau d'affectation des ressources financières pour obtenir des résultats

Facteur « C » : Degré d'efficience par rapport à l'obtention des résultats et le respect des délais

Facteur « D » : Degré d'efficience par rapport à l'atteinte des objectifs

Facteur « E » : Degré d'efficience par rapport à l'utilisation du temps et des ressources humaines

Facteur « F » : Degré d'efficience par rapport au système de S&E utilisé par le PNUD pour assurer la gestion efficiente et efficace du projet

Facteur « G » : Degré d'efficience de l'équipe du projet par rapport à l'obtention des résultats

NB : Ces facteurs d'efficience retenus ont un lien direct avec les questions et les sous-questions de critère d'efficience contenu dans la matrice de l'évaluation.

Tableau 3 : Appréciation et notes attribuées

	Moyennement insatisfaisant	Moyennement satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Echelle de valeur				
Note	0 - 10	10 - 15	15 - 25	25- 35
Appréciation	-MI+	-MS+	-S+	-TS+
Note attribuée				

Notation des facteurs :

Facteurs d'appréciation de l'efficacité	Notation (1-5)
Facteur « A »	5
Facteur « B »	5
Facteur « C »	5
Facteur « D »	5
Facteur « E »	5
Facteur « F »	5
Facteur « G »	5
Total	35

Appréciation d'efficience :

- Si la note attribuée est comprise entre **0-10**, l'appréciation est **Moyennement insatisfaisante (MI)**
- Si la note attribuée est comprise entre **10-15**, l'appréciation est **Moyennement satisfaisante (MS)**,
- Si la note attribuée est comprise entre **15-20**, l'appréciation est **Satisfaisante (S)**
- Si la note est comprise entre **20-35**, l'appréciation est **Très satisfaisante (TS)**.

Une synthèse est faite pour dégager l'appréciation générale.

La durabilité : on utilise un coefficient de durabilité. Ce coefficient se décompose en cinq facteurs (A, B, C, D, E) et noté sur une échelle de **Probabilité à Moyennement improbable**.

Facteur « A » Durabilité liée aux risques financiers, disponibilité des ressources financières et économiques, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet

Facteur « B » Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéficiaires du projet ?

Facteur « C » Durabilité liée aux actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet

Facteur « D » degré d'appropriation et d'utilisation par les bénéficiaires des capacités transférées

Facteur « E » degré des mécanismes mis en place ou créés par le partenaire d'exécution pour la pérennisation des acquis du projet

Tableau 4 : Appréciation et notes attribuées

	Moyennement Improbable	Moyennement Probable	Probable
Echelle de valeur			
Note	0 - 15	15 - 25	25 - 35
Appréciation	-MS+	-S+	-TS+
Note attribuée			

Notation des facteurs :

Facteurs d'appréciation de durabilité	Notation (1-5)
Facteur « A »	5
Facteur « B »	5
Facteur « C »	5
Facteur « D »	5
Facteur « E »	5
Total	25

- Si, la note affectée est comprise entre 25-35, l'appréciation est **Probable (P)**, risques négligeables à la durabilité.
- Si la note affectée est comprise entre 15-25, l'appréciation est **Moyennement probable (MP)**, risques modérés ;
- Si la note affectée est comprise entre 0-15, l'appréciation est **Moyennement improbable (MI)**, risques importants

Effets/Impact : Pour apprécier les effets/impact, le « Coefficient d'Effet » (CE) sera utilisé. Il se décompose en 2 facteurs, tels que présentés ci-dessous :

Facteur « A » : Quels sont les changements induits attribuables directement ou indirectement au projet ?

Facteur « B »: Quelles stratégies ont elle été développées, sont en cours ou envisagées pour pérenniser les acquis du projet ?

Le coefficient d'effet est obtenu en vérifiant les facteurs cités ci-dessus dans les entretiens avec les autorités locales, les résultats des focus groups, les rapports semestriels, d'exécution du projet etc.

Tableau 5 : Appréciation et notes attribuées

	Moyennement satisfaisant	Satisfaisant
Echelle de valeur		
Note	0 - 10	10- 15
Appréciation	-S+	-TS+
Note attribuée		

La note attribuée pour le facteur A est 10 et 5 au facteur B. Le Coefficient d'effet est obtenu en faisant la somme de A et B.

- Si A+B est comprise entre 10-15, l'appréciation est **satisfaisante** ;
- Si A+B est comprise entre 0-10, l'appréciation est **moyennement satisfaisante**.

Thèmes transversaux (genre, environnement et droits humains): On utilise l'indicateur « Coefficient Genre et Droits Humains » (CGDH) pour mesurer et affecter une note, sur une échelle de 1 à 5.

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la dimension genre et droits humains et la préservation de l'environnement :

Facteur « A » : degré d'intégration de la dimension genre dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du projet

Facteur « B » : degré de contribution du projet à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme et à l'accès aux droits humains

Facteur « C » : degré de la prise en compte de la préservation de l'environnement

Tableau 6 : Appréciation et notes attribuées

	Insatisfaisant	Moyennement satisfaisant	Satisfaisant
Echelle de valeur			
Note	0-5	5 - 10	10- 15
Appréciation		-MS+	-S+
Note attribuée			

Le coefficient CGDH est obtenu en vérifiant les facteurs cités ci-dessus dans le document du projet, les rapports semestriels, les rapports de revue et d'exécution du projet.

Notation des facteurs :

Facteurs d'appréciation des thèmes transversaux	Notation (1-5)
Facteur « A »	5
Facteur « B »	5
Facteur « C »	5
Total	15

La note attribuée varie de 1 à 5. Le Coefficient Genre et Droits Humains (CGDH) est obtenu en faisant la somme de A, B et C.

- Si A+B+C est comprise en 10-15, l'appréciation est **satisfaisante** ;
- Si A+B+C est comprise entre 5-10, l'appréciation est **moyennement satisfaisante** ;
- Si A+B+C est comprise entre 0-5, l'appréciation est **insatisfaisante**.

Gestion du rendement : Le consultant fera recours au Coefficient de Gestion selon le Rendement (CGR) pour apprécier. Le coefficient se décompose en 4 facteurs, comme présentés ci-dessous :

Facteur « A » : Le cadre des résultats permet-il de faire un suivi adéquat des activités du projet ?

Facteur « B » : Les mécanismes de suivi-évaluation ont-ils été utilisés adéquatement pour des prises de décision?

Facteur « C » : le projet a-t-il intégré les risques dans le déroulement du projet? Sont-ils mitigés?

Facteur « D » : le mécanisme de partenariat permet-il une meilleure gestion du projet?

Tableau 6 : Appréciation et notes attribuées

	Moyennement Insatisfaisant	Moyennement satisfaisant	Satisfaisant	Très Satisfaisant
Echelle de valeur				
Note	0-5	5-10	10 - 15	15- 20
Appréciation	-MI+	-MS+	-S+	-TS+
Note attribuée				

Le coefficient CGDH est obtenu en vérifiant les facteurs cités ci-dessus dans le document du projet, les rapports semestriels, les rapports de revue et d'exécution du projet.

Notation des facteurs :

Facteurs d'appréciation de gestion de rendement	Notation (1-5)
Facteur « A »	5
Facteur « B »	5
Facteur « C »	5
Facteur « D »	5
Total	20

Le coefficient CGDH est obtenu en vérifiant les facteurs cités ci-dessus dans le document du projet et les rapports semestriels, de revue et d'exécution du projet. La note attribuée varie de 1 à 5. Le Coefficient Genre et Droits Humains (CGDH) est obtenu en faisant la somme de A, B, C et D.

- Si A+B+C+D est comprise en 15-20, l'appréciation est Très **satisfaisante** ;
- Si A+B+C+D est comprise entre 10-15, l'appréciation est **Satisfaisante** ;
- Si A+B+C+D est comprise entre 5-10, l'appréciation est Moyennement **satisfaisante**.
- Si A+B+C+D est comprise entre 0-5, l'appréciation est Moyennement **insatisfaisante**.

Annexe 6 : Piste d'audit du rapport d'évaluation

Piste d'audit du rapport d'évaluation			
Chapitre et numéro de section	Numéro de paragraphe	Commentaires	Réponses de l'évaluateur ou mesures prises
Recommandations: Au niveau de la conception et formulation, page 44	1er paragraphe	Il est à noter que le projet a été conçu avec la durée de 12 mois. Le Gouvernement du Japon a approuvé 3x6 avec cette durée. Donc, à ma compréhension, l'évaluateur critique la méthodologie utilisé et dans ce cas, il faut recommander avec un projet de 12 mois, il ne faut pas utiliser l'approche 3x6. Si non nous ne pouvons pas changer la durée. À revoir	L'approche 3x6 est très bien appréciée et adaptée au projet FSJ3 dans un contexte de stabilisation sociale et de consolidation de la Paix à Berberati. Malheureusement, la durée du projet ne permet pas d'exécuter les 3 phases et les 6 étapes comme prévues. Si vous estimez que ce n'est pas vrai, je vous demande de me produire un exemple de la 3ème phase et les 2 dernières étapes mise en œuvre par APSUD.
			Mesure prise: Développer des projets intégrés avec multi bailleurs (Gouvernement Japonais et autres bailleurs) en vue de faire exécuter l'approche 3x6 dans sa totalité. Par souci d'efficacité et de complémentarité, le Gouvernement du Japon finance les 2 phases et les 4 étapes pour les 12 mois qui correspond au délai de financement du partenaire et un autre partenaire interviendra pour la troisième 3ème phase et les deux (2) dernières étapes

Annexe 7 : Liste des personnes rencontrées ou groupes interviewés

N°	NOMS ET PRENOMS	FONCTION	ENTITES
LOCALITE DE BANGUI			
01	Alpha Amadou BAH	Spécialiste Suivi-Evaluation du Programme	PNUD
02	TSCUCHIYA Tsunetaka	Programme Specialist	PNUD
03	Bruno BOKOTO DE SEMBOLI	Expert National en Relèvement et Réintégration	PNUD
04	Sarah SCOPEL	Chargé de Suivi-Evaluation FSJ3/VNU	PNUD
05	Samuel GONIWA	Coordonnateur National	APSUD
LOCALITE DE BERBERATI			
01	Thierry Pascal KENGUELEOJA	Chef de base Berberati	APSUD
02	Emmanuel WAMBI	Mobilisateur	APSUD
03	Liana KAKESA SONA	Associate Civil Affaires Officer	MINUSCA/Affaires Civiles
04	Buzune ZOUZOU	Responsable Section Affaires Civiles	MINUSCA/Affaires Civiles
05	Dieu-Béni ADALLA	Assistant de Liaison Communautaire	MINUSCA/Affaires Civiles
06	Philomène DOUNDA	Préfet	Mambéré-Kadéï
07	Jacques Antoine GONENDJI	Sous-préfet	Berberati
07	Roger GBANDIBA	Maire	Berberati
08	Anicet BANGALIKET	Directeur Régional	Ministère du Plan de l'Economie et du Plan
09	Firmin KOLLO	Chef de service en Suivi-Evaluation	Ministère de l'Economie et du Plan
10	Jeannot YABADA	Chef de bureau	Ministère des Affaires Sociales
Associations/BERBERATI			
01	DANKOUROUMA	Membre	LE A ZI
02	ROKAYATOU Moussa	Membre	LE A ZI
03	ADJIDJA Soulé	Présidente	LE A ZI
04	AHAMAT Amith	Membre	LE A ZI
05	BALKISSOU Mandara	Membre	LE A ZI
06	MATAR Abdoulaye	Membre	LE A ZI
07	NAZOURA Claris	Membre	LE A ZI
08	YOUSSOUFA Djamila	Membre	LE A ZI
09	SAMBO Stella	Membre	LE A ZI
10	KOEWA Edouard	Membre	LE A ZI
11	NGANGUE Placide	Membre	LE A ZI
12	NGUIA Michael	Membre	LE A ZI
13	NARKE Calvin	Membre	LE A ZI
14	YABAE ROMARIC	Membre	LE A ZI
15	ADA Doudou	Président	CŒUR UNI
16	ISSA Ibrahim	Membre	CŒUR UNI
17	MAHAMADOU Ousman	Membre	CŒUR UNI
18	OUSMAN Baladan	Commissaire au Compte	CŒUR UNI

19	ZEINA Mahamat	Chargé de Matériel	CŒUR UNI
20	MAHAMAT OUSMAN Hibrahim	Trésorier Général	CŒUR UNI
21	OUMAROU Djaora	Membre	CŒUR UNI
22	MOUSSA Hibrahim	Membre	CŒUR UNI
23	ADOUM Matar	Membre	CŒUR UNI
24	ABIBA Adamou	Membre	CŒUR UNI
25	BOUTERIN Yannick	Secrétaire Général Adjoint	MABOKO NA MABOKO
26	YELWA Moussa	Membre	MABOKO NA MABOKO
27	MOZIBA Caroline	Membre	MABOKO NA MABOKO
28	ZOKOLA Yollande	Trésorière Générale	MABOKO NA MABOKO
29	YAKOUA Martine	Membre	MABOKO NA MABOKO
30	GBALE Marie Solange	Membre	MABOKO NA MABOKO
31	ALI MAHAMAT Dooua	Membre	MABOKO NA MABOKO
32	NANGUELE Maxime	Secrétaire Général	YONG DE NE
33	BONGO Yves	Mobilisateur	YONG DE NE
34	ZIMANGO Claudia	Trésorière Générale	YONG DE NE
35	SAMBOLE Prisca	Vice-Présidente	YONG DE NE
36	MAMEGO Pulchérie	Membre	YONG DE NE
37	GBELI Dorcas	Membre	YONG DE NE
38	MAMELEGBAMA Perpétue	Membre	YONG DE NE
39	NAKOUÉ Hervé	Trésorier Général Adjoint	YONG DE NE
40	BONFALO Antoine	Membre	YONG DE NE
41	KONGA Cynthia	Membre	YONG DE NE
42	YAMBERE Frédéric	Président	YONG DE NE
43	YAMBISSI Reine	Membre	YONG DE NE
44	ROUKAYATOU-Dada	Secrétaire Général	TIRI TI GUIGUI
45	AMINATOU Awaou	Conseillère	TIRI TI GUIGUI
46	AICHA Adamou	Président	TIRI TI GUIGUI
47	DIASOUADATOU	Secrétaire Général	SARA MBI GA ZO
48	AHMAT Oumar	Membre	SARA MBI GA ZO
49	ROUKAYATOU Soulé	Vice-Président	SARA MBI GA ZO
50	FANE Oumarou	Trésorier Général	SARA MBI GA ZO
51	MOUHAMOUSA Awal	Commissaire au Compte	SARA MBI GA ZO
52	SALEH MAHAMAT Nour	Membre	SARA MBI GA ZO
53	MANA DAIROU Issa	Conseiller	SARA MBI GA ZO
54	KONGOMATCHI Dimitri	Président	KINE KOME
55	SANA Schella	Secrétaire Générale	KINE KOME
56	NZAKO Pascal	Conseiller	KINE KOME
57	BABA Aloïs	Membre	KINE KOME
58	BOUTOULI Jude Jospin	Membre	KINE KOME
59	ABOUBAKAR Abou	Secrétaire Général	BEAFRICA
60	GANAZOUI Achille	Chargé de Matériel	BEAFRICA
61	AWENDOUKOU Funice	Membre	BEAFRICA
62	AWA Ahamed	Chargé de Discipline	BEAFRICA
63	NGBAWOWI Constant	Conseiller	BEAFRICA
64	ADJIZA Soulé	Vice-Président	GBOUNGANGOU
65	HIBRAIM Djamila	Membre	GBOUNGANGOU
66	ABOUBAKAR Douna	Membre	GBOUNGANGOU
67	ZARA Alazan	Membre	GBOUNGANGOU
68	ASMAOU Ousna	Membre	GBOUNGANGOU

69	ADJIZA SOULE	Membre	GBOUNGANGOU
70	DJIDE Tahir	Chargé de Matériel	GBOUNGANGOU
71	ALIOU Babé		E LE SONGO
72	HIBRAIM Magadjé		E LE SONGO
73	AWA HIBRAIM Mandara		E LE SONGO
74	SOUAMATOU Hibraïm		E LE SONGO
75	ROKAYATOU Abdoulaye		E LE SONGO
76	MADJI Aïchatou		E LE SONGO
77	ALOM Abdel		E LE SONGO
78	ABOUBAKAR Moussa		E LE SONGO
79	YOUSSOUFA Adamou	Président	E LE SONGO
80	MAHAMADOU		E LE SONGO
81	ABDOU Karim		E LE SONGO
82	MALEYOMBO Ruth		E LE SONGO
83	DJOU MAI Djibrine		E LE SONGO
84	HABIBA Sali		E LE SONGO
85	ENOUMI Mireille	Présidente	BE OKO
86	NGABA Junior	Secrétaire Général	BE OKO
87	NDOUWENE Anita	Membre	BE OKO
88	RAMANDJI Samuel	Commissaire au Compte	BE OKO
89	MAYONGA Adolph	Membre	BE OKO
90	KOMESSE Jean Paul	Membre	BE OKO
91	BEKOLA Amos	Membre	BE OKO
92	MOUSSA BABA Salao	Président	BEAFRICA
93	NGAISSIO Mireille	Présidente	ZIA ALA TENE
94	NAMBELE Luther	Président	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE
95	SARMO Alex	Président	GBOU NGANGOU
96	DEGONA Leticia	Présidente	A J D
97	MOALBOY Noëlla	Présidente	E LE SONGO
98	BAKAMBA Bessys	Vice-Président	JEGP
99	NANZEMDE Saint de Dieu	Commissaire au Compte	JEGP
100	MAHAMAT Ousman	Secrétaire Général Adjoint	JEGP
101	DONGO Fiacre	Secrétaire Général	JEGP
102	HAWA Hibrahim	Trésorier Général Adjoint	JEGP
103	NGAMENADE Florienne	Trésorier Général	JEGP
104	SALAMATOU Abbo	Conseiller	JEGP
105	SAMBO Béranger	Membre	JEGP
106	NDELE Barthelemy	Membre	JEGP
107	TOUADANGA Claudia	Membre	JEGP
108	LAILATOU Ali	Membre	JEGP
109	MAMADOU Rachidatou	Membre	JEGP
110	AICHATOU Mahamat Angeline	Membre	JEGP
111	NAMBELE Luther	Président	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE C'EST LA LIBERTE
112	GUINAYO Flore	Vice-Président	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE C'EST LA LIBERTE
113	TAZOLO Abiba	Secrétaire Général Adjoint	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE C'EST LA LIBERTE
114	GBALE Marie Flavienne	Trésorière	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE C'EST LA LIBERTE

115	DIMBELE Martial	Commissaire au Compte	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE C'EST LA LIBERTE
116	KPNEGUE Jean Marc	Chargé de Matériel	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE C'EST LA LIBERTE
117	MBAMBE Thomas	Conseiller	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE C'EST LA LIBERTE
118	NANDIMBA Lydie Asta	Membre	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE C'EST LA LIBERTE
119	YASSI Sylvie	Membre	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE C'EST LA LIBERTE
120	BETARE Camille Junior	Membre	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE C'EST LA LIBERTE
121	LAGO Martine	Membre	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE C'EST LA LIBERTE
122	NANGBING Véronique	Membre	LE PRIX DE LA SOUFFRANCE C'EST LA LIBERTE
123	SARMO Alex	Président	GBOU NGANGO 1
124	WAMBILO Jocelyne	Vice-Présidente	GBOU NGANGO 1
125	YAMBELA Brusbine	Secrétaire Générale	GBOU NGANGO 1
126	YAKOKONDO Stella	Trésorière	GBOU NGANGO 1
127	GBOKO Odette	Conseillère	GBOU NGANGO 1
128	SOBOLO Bienvenu	Chargé de Matériel	GBOU NGANGO 1
129	NGASSONGO Maximela	Commissaire au Compte	GBOU NGANGO 1
130	DEGONA Leticia	Présidente	AJD 2
131	PKONINGBO Claudia	Vice-Président	AJD 2
132	KPANGBA Célestin	Secrétaire Général	AJD 2
133	TONSENA Eugénie	Trésorière Générale	AJD 2
134	ABDOUKADRI Nana	Commissaire au Compte	AJD 2
135	MOUSSA Yaya	Chargé de Matériel	AJD 2
136	MBERE Sidonie	Conseillère	AJD 2
137	NGAISSIO Mireille	Présidente	ZIA ALA TENE
138	TENGUEDE Martinique	Vice-Présidente	ZIA ALA TENE
139	SAMBA Djamilia	Secrétaire Générale	ZIA ALA TENE
140	KOKOYO Claudia	Trésorière Générale	ZIA ALA TENE
141	ZOWANE Wilfrid	Commissaire au Compte	ZIA ALA TENE
142	BOYALI Eclezias	Conseiller	ZIA ALA TENE
143	FOE Adraman	Chargé de Matériel	ZIA ALA TENE
144	MOALBOY Noëlla	Présidente	E LE SONGO
145	YAKIZIS Aroun	Vice-Président	E LE SONGO
146	ISSA Abakar	Secrétaire Général	E LE SONGO
147	BAMOSSANA Rita	Trésorière Générale	E LE SONGO
148	NABOUKI Gertrude	Chargé de Matériel	E LE SONGO
149	DINGOTAR Edgard	Commissaire au Compte	E LE SONGO
150	NDAKALA Mireille	Conseillère	E LE SONGO
151	MOUSSA BABA Salao	Président	BEAFRIKA LONDO
152	YANGABILI Lucienne	Vice-Présidente	BEAFRIKA LONDO
153	YEMBE Francis	Secrétaire Général	BEAFRIKA LONDO
154	YANOMO Prisca Gina	Trésorière	BEAFRIKA LONDO
155	YOUSSOUFA Falama	Chargé de Matériel	BEAFRIKA LONDO
156	KAMANGOKO Guy Richard	Commissaire au Compte	BEAFRIKA LONDO

Annexe 8 : Liste des documents consultés

A. Documents spécifiques au projet

- Document de projet (Prodoc) ;
- PTA 2019 Projet FSJ3 ;
- Matrice de suivi du projet FSJ3 ;
- Rapports de suivi du projet FSJ3 ;
- Rapport de fin d'exécution du projet APSUD (1^{ère} vague), mars 2019 ;
- Rapport de fin d'exécution du projet APSUD (2^{ème} vague), sept 2019 ;
- Présentation PowerPoint de la revue finale du projet FSJ3, 09 octobre 2019 ;
- Compte rendu de la revue finale du projet, octobre 2019 ;
- Compte rendu comité d'examen (CEP) de projet, 19 mars 2019 ;
- Modèle d'examen préalable social et environnement ;
- Rapport de progrès semestriel du projet, juillet 2019.

B. Documents généraux

- PNUD, Rapport d'évaluation finale du projet FSJ3 2018, Bangui ;
- PNUD, UNDAF+/CPD 2018-2021, Bangui ;
- PNUD et SNU, Bilan commun de pays, Bangui, Décembre, 2015 ;
- RCA, Plan national de relèvement et de consolidation de la paix en République Centrafricaine (RCPCA 2017-2021), Bangui ;
- PNUD, Enquête et analyse socio-économique des ménages et opérateurs économiques à Bangui et à Bimbo, Bangui, Mars-Avril 2014 ;
- PNUD, Mission multidisciplinaire en appui au Bureau Pays du PNUD en République Centrafricaine, BPPS/RBA/CRU, Bangui, Mai, 2016 ;
- PNUD, Programme-Pays pour la RCA 2012-2016. Extension, Bangui ;
- PNUD, Guide d'Evaluation du PNUD, janvier 2019 ;
- 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.

Annexe 9 : Guide des entretiens semi-structuré ouvert

1. Guide d'entretien avec les bénéficiaires (Discussion de groupe)

N°	Questions	Commentaires/éléments de réponse
1	Comment avez-vous appris l'existence du projet ?	
2	Quelles 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	Entrepreniez-vous des AGR si oui lesquelles ?	
7	Il y a t-il eu des améliorations au niveau des conditions de vie? lesquelles	
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	

2. Guide d'entretien avec le personnel du projet au PNUD

N°	Questions	Commentaires/éléments de réponse
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 PND 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?	
----	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

3. Guide d'entretien avec le partenaire d'exécution

N°	Questions	Commentaires et éléments de réponse
1	Le démarrage effectif du projet « Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine FSJ3 » a eu lieu quand ?	
2	Les activités ont-elles contribué à améliorer la cohésion sociale et la confiance mutuelle au sein ou entre les communautés bénéficiaires?	
3	Existe-t-il des différences dans la mise en œuvre du projet selon les zones d'intervention, quelles en sont les raisons?	
4	Votre intervention s'est faite selon quelles procédures d'approches? et comment ces procédures intègrent les principes de droits humains, de préservation de l'environnement et des dimensions genre (prise en compte de la vulnérabilité et de la spécifié des handicapes) des bénéficiaires ?	
5	Comment appréciez-vous la coopération avec le PNUD sur ce projet ? (les forces et faiblesses)	
6	Quel a été le degré d'implication des autorités locales aux activités ?	
7	Est-ce que le projet répond-t-il aux besoins des bénéficiaires ?	
8	Les bénéficiaires directs du projet ont-ils vu leurs conditions de vie amélioré sur le plan sécuritaire, création d'emploi, activités génératrices de revenu, mobilité en sécurité ?	
9	Les résultats obtenus correspondent-ils à ceux prévus ?	
10	Les activités du projet ont-elles promu le vivre ensemble intra et extracommunautaire?	
11	Ces activités prises globalement, ont-elles permis à renforcer la sécurité/ paix/ les moyens d'existences, la cohésion sociale entre communautés?	
12	Quelles sont les principales difficultés rencontrées pendant la mise en œuvre du projet? Et comment avez-vous surmontées ?	
13	Y-a-t-il eu des écarts entre les résultats prévus et ceux obtenus ?	
14	Comment justifiez-vous ces écarts ?	
15	Qu'avez-vous fais pour les corriger ?	
16	En quoi les activités réalisées ont-elles contribuées à l'atteinte des résultats attendus ?	
17	Quelles sont les indices en termes de : a) pertinence ? b) efficacité ? c) efficience ? d) durabilité ? e) impact ? f) Approche genre ?	

18	Quelles sont les facteurs favorables ou défavorables à l'exercice du projet (Institutionnelles, financières, pratiques, etc..)?	
19	Si c'était à refaire ce projet dans une autre localité que changeriez-vous dans la conception du projet ?	
20	Avez-vous des recommandations fortes à faire ?	

4. Guide d'entretien avec les partenaires des Nations-Unies (UNHCR/MINUSCA)

N°	Questions	Commentaires/éléments de réponse
1	Comment avez-vous appris l'existence du projet ?	
2	Êtes-vous impliqués dans la mise en œuvre du projet si oui comment?	
3	Quel était le niveau de coordination des activités dans le cadre de ce projet ? Y'a-t-il complémentarité des actions ?	
4	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la mise en œuvre du projet ?	
5	Avez-vous observé des changements positifs entre les communautés en terme cohésion sociale, création d'emploi et amélioration de la sécurité ?	
6	Quels sont les recommandations que vous voudriez bien adresser à l'endroit des partenaires de mise en œuvre du projet ?	

5. Guide d'entretien avec les autorités locales /membres du comité local de sélection des bénéficiaires

N°	Questions	Commentaires/éléments de réponse
1	Comment avez-vous appris l'existence du projet ?	
2	Êtes-vous impliqués dans le choix des bénéficiaires du projet si oui comment?	
3	Le choix des bénéficiaires était t-il transparent ?	
4	Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la mise en œuvre du projet ?	
5	Avez-vous observé des changements positifs dans la communauté en terme cohésion sociale, AGR et amélioration de la sécurité ?	
6	Quels sont les souhaits et les recommandations que vous voudriez bien adresser à l'endroit des partenaires de mise en œuvre du projet ?	

Annexe 10 : Fiche de visite des réalisations

Projet « Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine FSJ3 »

Date de la visite : /___/___/___/

Localité visitée : _____

Objet de la visite : _____

Buts de la visite : Examen des progrès dans la réalisation des résultats

PERFORMANCE DU PROJET (Questions d'exécution)

Enumérez les principaux problèmes rencontrés dans l'exécution du projet et proposez des solutions _____

DANS LE CAS DES EFFETS :

- Changement positif (déterminé par une évolution notable à partir de la référence vers l'objectif final mesuré par un indicateur d'effet)
- Changement négatif (retour à un niveau inférieur à la référence mesurée par un indicateur d'effet)
- Sans changement

DANS LE CAS DES PRODUITS : Appliqué à chaque objectif de produit

[Cela ne vaut que pour les produits stratégiques. Si les parties veulent une notation de tous les produits, ceux qui ne figurent pas dans les critères d'évaluation seraient fondés sur le descriptif de projet, les plans de travail ou tout autre accord quant aux résultats escomptés.]

- Non (non réalisé)
- Partiel (seulement si les deux tiers au moins d'un objectif quantitatif sont réalisés)
- Oui (réalisé)

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

[Si, au cours de la visite, des enseignements se dégagent des entretiens avec les responsables ou les bénéficiaires du projet, ou que le Consultant observe directement des enseignements, la présente section peut être remplie.]

Décrivez brièvement les principaux enseignements tirés au cours de l'exécution du projet :

1. _____

2. _____

3. _____

Participants à la visite sur le terrain : [Si plus d'une personne ont effectué la visite.]

Rédigé par : _____
 (Nom, titre et organisation)

Annexe 11 : Agenda de la mission de terrain à Berberati

MISSION DE TERRAIN BERBERATI DU 15 au 22 OCTOBRE 2019

15 octobre 2019 (Focus avec UN et APSUD)				
Time	Action	Location	Focal Point	Participants
06:00 – 06:30	Départ pour Aéroport Bangui M'Poko		Chauffeur	
08:30	Vol Bangui – Berbérati UNHAS	Aéroport Bangui M'Poko	UNHAS	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
09:55	Arrivée à Berbérati	Aérodrome Berbérati	UNHAS	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
10:00 – 10:15	Transport Aérodrome Berbérati au Guest house	Berberati	Chauffeur APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
11:00 – 12:00	Security Briefing, Minusca Security Officer	Minusca Berbérati	Chauffeur APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
12:00 – 13:00	Entretien avec la Section Affaires Civiles de la MINUSCA/Affaires sociale	Minusca Berbérati	Chauffeur APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
13:00 -14:00	Pause déjeuner		Chauffeur APSUD	
14 :00 -15 :00	Réunion avec le Chef de bureau UNHCR	UNHCR	Chauffeur APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
15 :00 – 16 :00	Réunion avec le Chef de Sous-bureau Berbérati	PNUD	Chauffeur APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
16 :00 – 17 :00	Réunion avec le Chargé de programme APSUD	PNUD	Chauffeur APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
17 :00 – 17 :30	Retour au Guest house		Chauffeur APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
16 octobre 2019 (Focus avec les autorités locales)				
Time	Action	Location	Focal Point	Participants
08:30- 09:00	Transport Guest à la Mairie de Berbérati		Chauffeur APSUD	
09:00 – 10:00	Entretien avec le Maire de Berbérati	Mairie	Chauffeur/Resp APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
10:00 – 11:00	Entretien avec le Préfet de Berbérati	Préfecture	Chauffeur/Resp APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
11:00 -12:00	Entretien avec le Sous-Préfet de Berbérati	Sous-Préfecture	Chauffeur/Resp APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
12:00 -13:00	Pause déjeuner		Chauffeur/ APSUD	

13:00 -14:00	Entretien avec le Directeur Régional du Plan Visite d'une association/ groupement crée	DR Plan	Chauffeur/Resp APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
14 :00 – 15 :00	Entretien avec le Directeur Régional des Affaires Sociales Visite d'une association/groupement crée	DR affaires sociales	Chauffeur/Resp APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
15 :00 – 16 :00	Entretien avec le comité local de sélection des bénéficiaires	Bureau APSUD	Chauffeur/Resp APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E
16 :00-17 :00	Visite d'une association/groupement crée			
17 :00 – 17 :30	Retour au Guest house		Chauffeur APSUD	Paulin Ngatoua/Consultant Sarah Scopel/M&E

17 octobre 2019 (Focus avec les bénéficiaires)

Time	Action	Location	Focal Point	Participants
<i>8: 30 – 09:00</i>	<i>Départ pour les sites de groupement</i>		<i>Chauffeur</i>	
09:00- 12:30	Entretien avec 2 Associations/Groupements AGR	<i>Local</i>	Chauffeur/Resp APSUD	<i>Paulin Ngatoua/Consultant</i>
12:30 -13:30	Pause déjeuner		Chauffeur APSUD	
13 :30 -16 :30	Entretien avec 2 Associations/Groupements AGR	<i>Local</i>	Chauffeur/Resp APSUD	<i>Paulin Ngatoua/Consultant</i>
16 :30 – 17 :00	Retour au Guest house		Chauffeur APSUD	<i>Paulin Ngatoua/Consultant</i>

18 octobre 2019 (Focus avec les bénéficiaires)

Time	Action	Location	Focal Point	Participants
<i>8: 30 – 09:00</i>	<i>Départ pour les sites de groupement</i>		<i>Chauffeur</i>	
09:00- 12:30	Entretien avec 2 Associations/Groupements AGR	<i>Local</i>	Chauffeur/Resp APSUD	<i>Paulin Ngatoua/Consultant</i>
12:30 -13:30	Pause déjeuner		Chauffeur APSUD	
13 :30 -16 :30	Entretien avec 2 Associations/Groupements AGR	<i>Local</i>	Chauffeur/Resp APSUD	<i>Paulin Ngatoua/Consultant</i>
16 :00 – 16 :30	Retour au Guest house		<i>Chauffeur APSUD</i>	<i>Paulin Ngatoua/Consultant</i>

19 octobre 2019 (visite des réalisations)

Time	Action	Location	Focal Point	Participants
<i>9: 00 – 09:30</i>	<i>Départ pour les sites des réalisations</i>		<i>Chauffeur</i>	
09:30- 12:30	Visite des sites de réalisation (infrastructures +AGR)	<i>Local</i>	Chauffeur/Resp APSUD	<i>Paulin Ngatoua/Consultant</i>
12:30 -13:30	Pause déjeuner		Chauffeur APSUD	

13 :30	Retour au Guest house		Chauffeur APSUD	<i>Paulin Ngatoua/Consultant</i>
20 octobre 2019 (Break)				
21 octobre 2019 (Focus avec les bénéficiaires)				
Time	Action	Location	Focal Point	Participants
8: 30 – 09:00	<i>Départ pour les sites de groupement</i>		<i>Chauffeur</i>	
09:00- 12:30	Visite des sites de réalisation (infrastructures +AGR)	<i>Local</i>	Chauffeur/Resp APSUD	<i>Paulin Ngatoua/Consultant</i>
12:30 -13:30	Pause déjeuner		Chauffeur APSUD	
13 :30 -16 :30	Visite des sites de réalisation (infrastructures +AGR)	<i>Local</i>	Chauffeur/Resp APSUD	<i>Paulin Ngatoua/Consultant</i>
16 :30 – 17 :00	Retour au Guest house		<i>Chauffeur APSUD</i>	<i>Paulin Ngatoua/Consultant</i>
22 octobre 2019 FIN DE MISSION –RETOUR SUR BANGUI				