





# **EVALUATION FINALE**

# PROJET D'APPUI A LA RESTAURATION DE L'ETAT ET AU RELEVEMENT ECONOMIQUE A BAMBARI EN REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

.=.=.=.=.=.=.=.

PROJET 00105632 (numéro PBF : 001069973)

-----

03 au 22 Février 2020

#### RAPPORT FINAL

Equipe d'évaluation : Raymond ONANA, Consultant International, Chef de Mission Paulin NGATOUA, Consultant National



Informations sur le projet						
Titre du projet	Projet d'Appui à la Restauration de l'Etat et au Relèvement économique à Bambari, en République Centrafricaine					
Numéro Atlas	AWARD ID: 00105632	AWARD ID: 00105632				
Produit et résultat institutionnel	Résultats attendus:  i. La présence active des forces de sécurité favorise la protection des populations et leur confiance dans les perspectives de paix et de stabilité dans leur localité  ii. Les prestations des services publics de base sont					
	améliorées et contribuent à la restauration de confiance entre l'État et les citoyens					
	iii. L'économie locale est relancée et contribue à l'amélioration des moyens de subsistance des populations locales					
Pays	République Centrafricaine					
Région	Bambari (Préfecture de la Ouaka)					
Date de signature du document de projet	12 Septembre 2017					
Dates du projet	Démarrage	Fin prévue				
	Août 2017	31 Décembre 2019				
Budget du projet	2 000 000 USD					
Source de financement	PBF : 2 200 000 USD PNUD : 278 000 USD					
Agence d'exécution	Programme des Nations Unies pour le Développement					
Information	ns relatives à l'évaluation					
Type d'évaluation	Evaluation de projet					
Finale/mi-parcours/autre	Finale					
Période évaluée Début Fin						
Août-17 31-Décem						

# **SOMMAIRE**

SIGLES	S ET ABREVIATIONS	İ
LISTE	DES TABLEAUX ET FIGURES	ii
REMER	RCIEMENTS	iv
RESUN	ME EXECUTIF	V
l.	INTRODUCTION	1
1.1.	Objet et Objectifs de l'évaluation	1
1.2.	Portée de l'évaluation	2
1.3.	Evaluabilité du Projet	2
1.4.	Méthodologie	2
1.4.1	Revue documentaire	2
1.4.2	Entretiens	2
1.4.3	Traitement et analyse des données	3
1.4.4	Limitations de l'évaluation	3
1.5.	Cadre d'analyse de la performance du projet	4
II.	BREVE PRESENTATION DES DONNEES CLES DU PROJET	5
2.1	Objectifs du Projet RESA Bambari et Résultats escomptés	5
III.	PRINCIPAUX CONSTATS ET CONCLUSIONS DE L'EVALUATION	7
3.1	Conception du Projet : Modérément satisfaisante	7
3.2	Pertinence : Très satisfaisante	13
3.3	Efficacité : Globalement satisfaisante	18
3.4	Efficience du Projet : Modérément satisfaisante	33
3.5	Impact du Projet : Globalement Satisfaisant	37
3.6	Durabilité du Projet : Moyennement probable (MP)	40
3.7	Thèmes transversaux	45
CONCI	LUSION	47
ANNEX		54
	exe 1 : Termes de référence : Évaluation finale du Projet d'appui à la restauration de l'Etat et au relèvement nomique à Bambari	55
Anne	exe 2 : Outils de collecte des données	68
Anne	exe 3 : Liste des personnes rencontrées	73
Anne	exe 4 : Matrice d'évaluation	75

# **SIGLES ET ABREVIATIONS**

AB	Anti-Balaka
AD	A Déterminer
AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activité Génératrice de Revenus
BAD	Banque Africaine de Développement
CAD	Comité d'Aide au Développement
CPD	Country Programme Document
DDRR	Désarmement, Démobilisation Réinsertion et Rapatriement
DEX	Modalité d'Exécution Directe
FDSI	Forces de Défense et de Sécurité Intérieure
FPRC	Front Populaire pour la Renaissance de la Centrafrique
FSI	Forces de Sécurité Intérieure
HDP	Humanitarian-Dévelopment-Peace
HHI	Harvard Humanitarian Initiative
JPN	Jeunesse Pionnière Nationale
MMA	Mentoring-Monitoring-Advising
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée de stabilisation des Nations Unies en
	République Centrafricaine
ND	Non Déterminé
MISPAT	Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et de l'Administration du Territoire
OCDE	Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques
ODD	Objectifs du Développement Durable
OFSA	Organisation des Femmes Solidaires de l'Artibonite
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PBF	Peace Building Fund / Fonds de Consolidation de la Paix
PBSO	Peace Building Support Office / Bureau d'appui des Nations Unies pour la
	Consolidation de la Paix
PNPEE	Politique Nationale pour la Promotion de l'Egalité et de l'Equité
PNUD	Programme des Nations-Unies pour le Développement
POSIB	Plan Opérationnel de Stabilisation Immédiate de Bambari
PRODOC	Document de projet
Projet ARAT-RSE	Projet d'appui au redéploiement de l'administration territoriale et à la revitalisation
	socio-économique des communautés locales
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RCA	République Centrafricaine
RCPCA	Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix
RESA	Restauration de l'Etat et Relèvement Economique
SMART	Spécifique, Mesurable, Accessible, Réaliste, Temporel
SNU	Système des Nations-Unies
TdC	Théorie du Changement
UNDAF (PNUAD)	Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNEG	Groupe d'Evaluation du Système des Nations Unies
(UN)HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNPOL	Police Civile des Nations Unies
UPC	Unité pour la Centrafrique
USD	Dollars américains
VBG	Violences Basées sur le Genre
VS	Violences Sexuelles

# **LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES**

# Liste des tableaux

Tableau 1 : Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation	4
Tableau 2 : Echelle d'appréciation de la performance de la Pertinence	5
Tableau 3 : Echelle d'appréciation de la performance de la Durabilité	5
Tableau 4 : Fiche de synthèse des données de base du projet	6
Tableau 5 : Examen critique des indicateurs de performance du Projet RESA Bambari basé sur les données du Cadr des Résultats	
Tableau 6 : Niveau de progression des indicateurs et d'achèvement des produits à la clôture du Projet	19
Tableau 7 : Evaluation du niveau d'atteinte des objectifs spécifiques du Projet	23
Tableau 8 : Performance du projet RESA Bambari selon les critères d'évaluation	. 48
Tableau 9 : Récapitulatif des évidences de la performance du projet RESA Bambari	48
Liste des figures	
Figure 1 : Evolution annuelle des crimes traités - Figure 2 : Unités traitantes des crimes à Bambari	26
Figure 3 : Elucidation des cas traités par les FSI à Bambari	26
Figure 4 : Spécimen de carte grise délivrée par les groupes armés pour l'immatriculation d'une moto taxi à Rambari	20

#### **REMERCIEMENTS**

A la fin de l'évaluation du Projet « d'Appui à la Restauration de l'Etat et au Relèvement économique à Bambari, en République Centrafricaine qui est désigné dans ce rapport par *Projet RESA Bambari*, la mission de l'évaluation souhaite remercier le PNUD ainsi que toutes les personnes de bonne volonté qui ont facilité la mission de quelque manière que ce soit.

Il s'agit, tout particulièrement, des équipes du PNUD qui ont facilité l'organisation des déplacements et des rencontres avec les acteurs clés du projet, mais également celles qui l'ont accueillie et lui ont fourni des informations capitales ainsi qu'une précieuse documentation sans lesquelles la mission n'aurait pas pu obtenir les résultats escomptés.

Que l'ensemble des partenaires et des bénéficiaires qui ont accueilli cette mission et lui ont apporté l'appui nécessaire à sa réalisation trouve ici l'expression de sa profonde gratitude pour l'accueil et les informations qu'ils ont bien voulu mettre à sa disposition.

L'équipe d'évaluation.

#### RESUME EXECUTIF

Une mission d'évaluation finale du Projet d'Appui à la Restauration de l'Etat et au Relèvement économique à Bambari en République Centrafricaine a séjourné du 03 au 21 février 2020 à Bangui et à Bambari. Conduite par un Consultant international appuyé par un Consultant national, cette mission s'est appuyée sur la participation qui s'est traduite par l'instauration d'une collaboration dynamique avec les responsables du projet, les partenaires de mise en œuvre des activités, les autorités nationales, les partenaires techniques et financiers, les bénéficiaires et les acteurs de la société civile. Les analyses contenues dans le présent rapport ont été conduites sous le prisme du genre et des droits humains et ont tenu compte de l'ensemble de sa période d'exécution ainsi que des spécificités de la zone de couverture du Projet.

Combinant des méthodes qualitatives et quantitatives pour accéder à l'information et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs de l'évaluation, la mission a exploité la documentation disponible sur le projet et mené des entretiens semi-directifs avec les parties prenantes.

Conformément aux termes de référence de la mission, l'élaboration du Rapport d'Evaluation finale du Projet s'est focalisée sur l'examen de sa performance basée sur l'évaluation des critères de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité de l'intervention. L'analyse s'est appuyée sur l'échelle de performance ci-après :

Score 6 = Très satisfaisant

Score 5 = Satisfaisant

Score 4 = Modérément satisfaisant

Score 3 = Modérément insatisfaisant

Score 2 = Insatisfaisant

Score 1 = Très insatisfaisant

les résultats attendus ont été atteints comme – ou mieux – que prévu les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs les aspects positifs sont importants mais les acquis restent fragiles les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts

supplémentaires pour combler les attentes les aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs

déficiences sérieuses, très peu d'aspects positifs

#### **RESULTAT GLOBAL DE L'EVALUATION**

**DE 5/6**. Ce score est obtenu à partir de la moyenne des scores obtenus pour les différents critères évalués (Conception : 4/6 ; Pertinence : 6/6 ; Efficacité : 5/6 ; Efficience : 5/6 ; Impact 5/6 ; Durabilité 5/6). Sur cette base, l'évaluation recommande au Gouvernement centrafricain, au PBF et au Système des Nations Unies ainsi qu'à tous les intervenants qui appuient les initiatives qui s'inscrivent dans la consolidation de la paix, la restauration de l'autorité de

LE BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET EST QUALIFIE DE SATISFAISANT AVEC UN SCORE GLOBAL

l'Etat et le relèvement économique de maintenir leurs appuis, dans l'optique de porter à l'échelle les interventions engagées à Bambari, de capitaliser les acquis obtenus, et de consolider les effets des résultats atteints.

# BILAN DE LA CONCEPTION, PERTINENCE, EFFICACITÉ, EFFICIENCE, IMPACT ET DURABILITE DU PROJET > CONCEPTION: MODEREMENT SATISFAISANTE avec un score de 4/6.

- L'évaluation note la clarté et la cohérence de la théorie de changement du Projet mais relève comme principale limite à l'obtention d'un résultat transformationnel durable l'absence de toute référence à la pression permanente que la présence des groupes armés dans et autour de Bambari fait peser sur la relance de l'économie locale, ainsi que sur la fragilité de la situation sécuritaire dans le milieu.
- L'alignement de l'objectif du Projet, de ses résultats et produits à des piliers ciblés du RCPCA apparaît une bonne pratique dont les effets apparaissent néanmoins assez difficiles à mesurer dans la mesure où les données de référence des indicateurs des résultats du Projet ne sont pas disponibles à la phase de conception, et que le PRODOC n'a pas prévu la réalisation d'une étude référence au démarrage du Projet, ni une enquête d'évaluation de la mesure des indicateurs de résultats à la clôture de celui-ci.
- Le Projet RESA Bambari a été conçu dans la perspective de la création des conditions de base à un retour de la paix et de la stabilité à Bambari. A cet égard, sa durée initiale fixée à 18 (dix-huit) mois apparaissait raisonnable dans le contexte d'un projet limité à l'obtention des produits. Dans la perspective de l'obtention d'un résultat transformationnel durable, l'évaluation considère que la conception du projet RESA Bambari avait tout avantage à se construire autour d'une vision prospective plus audacieuse aurait toutefois consisté à prévoir quelques avenues

d'une intervention subséquente sur le moyen, voire le long terme, basée sur des options de capitalisation et/ou de consolidation qui émergeraient des acquis de la première phase de RESA Bambari.

- A l'examen, le cadre de résultats révèle quelques limites, notamment en ce qui concerne la formulation des indicateurs de résultats et la capacité intrinsèque du Projet à mesurer les progrès réalisés pour l'atteinte des objectifs qui sont soutenus par ces indicateurs (absence de données de référence à la phase de conception pour les indicateurs 1a (Baisse (en%) du nombre de pertes en vie humaines enregistrées dans la ville et ses environs du fait des violences/trimestre), 1.2.2 (Baisse (en %) du nombre de cas d'incidents mortels enregistrés par trimestre), 2a (Niveau de confiance entre l'Etat et les citoyens)(, ainsi que l'absence des cibles déterminées à l'avance pour les indicateurs 1c (Nombre de personnes déplacées qui ont regagné leurs lieux d'habitation),1.2.2(Baisse (en %) du nombre de cas d'incidents mortels enregistrés par trimestre), 3b (Volume du trafic (nombre de véhicule /semaine) enregistrés par la gare routière).
- La mise en œuvre de RESA Bambari a révélé que les limites qui ont marqué ce processus à l'étape de sa conception ont nécessité des ajustements d'ordre stratégique et opérationnel que l'évaluation pourrait qualifier de majeures dans la mesure où le Projet a été prorogé de 18 à 28 mois, et que son budget a été bonifié par une contribution sur fonds propres du Bureau Pays du PNUD en RCA, sans qu'on ait pu réaliser la totalité des activités prévues dans ses Plans de Travail successifs, et sans atteindre la plénitude des objectifs visés avant la fin du projet.
- La sanctuarisation de la prise en compte du genre dès la conception du Projet s'est illustrée par la qualité du ciblage des bénéficiaires (groupes vulnérables: jeunes et femmes) et la particularité de certaines activités du projet spécifiquement orientées sur le genre (cas de la réhabilitation du marché central de Bambari et des bénéficiaires des formations aux métiers de la JPN, etc.).

#### > PERTINENCE : TRES SATISFAISANTE avec un score de 6/6.

- Le Projet RESA Bambari constitue une contribution du PNUD à la réponse du Gouvernement en vue du relèvement et de la consolidation de la paix en République Centrafricaine. Il intervient en effet dans un contexte marqué par une évolution favorable vers un retour à la paix en Centrafrique après une demi-douzaine d'années marquées par la crise sécuritaire de 2013 dont les conséquences se sont traduites par l'effondrement de l'autorité de l'Etat, la déstructuration du tissu social, les déplacements massifs des populations, et la démultiplication des besoins humanitaires. Malgré la restauration de l'ordre constitutionnel, couronnée par des élections présidentielles et législatives au début de l'année 2016, le pays demeure confronté à d'énormes défis de reconstruction, de restauration de la cohésion sociale, d'accès aux services sociaux de base, de rétablissement de l'autorité de l'État sur toute l'étendue du territoire national, et de relance de l'économie au niveau local et à l'échelle nationale.
- En alignement aux priorités nationales, le Projet d'Appui à la Restauration de l'Etat et au relèvement économique à Bambari est conforme aux : (i) Résolutions issues du Pacte républicain pour la paix, la réconciliation nationale et la reconstruction en République centrafricaine adoptées par les participants au Forum national organisé à Bangui du 4 au 11 mai 2015, (ii) Priorités nationales telles qu'elles ont été définies dans le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique pour la période 2017-2021, (iii) Orientations stratégiques et aux résultats escomptés de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Restauration de l'Autorité de l'Etat, (iv) Objectifs du Plan Opérationnel de Stabilisation Immédiate de Bambari qui eux-mêmes sont alignés de manière spécifique aux piliers du RCPCA.
- Le Projet apparait en cohérence avec les ODD 16 (justice, paix et institutions fortes), 8 (travail décent et croissance économique), 10 (réduction des inégalités), 5 (autonomisation des femmes), et 2 (Sécurité des communautés et la cohésion sociale). Son éligibilité au financement du PBF relève de sa cohérence avec les domaines de priorité 3 et 4 de ce mécanisme de financement des initiatives de consolidation de la paix.
- La contribution du SNU à la réponse des défis sécuritaires et de relèvement économique de la RCA a été structurée à travers l'UNDAF 2018-2021 autour des effets qui, pour la plupart, présentent un lien avec les objectifs et les résultats escomptés du Projet RESA Bambari, notamment les effets :

- ✓ 1.1 : les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent au maintien de la paix, la sécurité, la réconciliation nationale et les droits humains ;
- ✓ 1.2 : les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et encadrent l'Etat de droit et la bonne gouvernance ;
- ✓ 2.1 : les populations centrafricaines, particulièrement les plus vulnérables ou à risque de l'être, utilisent les services sociaux de base de façon durable, en particulier la santé, l'éducation, la protection sociale, l'eau et l'assainissement selon les normes de qualité ; et
- ✓ 3.2.: les institutions politiques et administratives, les OSC et le secteur privé mettent en œuvre des politiques, programmes et reformes axés sur la croissance économique inclusive (bonne gouvernance économique, relèvement et la création d'emplois) et la gestion transparente, éthique et durable des ressources naturelles.
- Le Projet RESA Bambari a été élaboré en synergie avec d'autres interventions d'autres projets, dont (i) le projet ARAT-RSE, (ii) le projet d'appui à la réduction de la violence communautaire à Bambari, i(ii) le projet d'appui au renouvellement des forces de sécurité intérieure; (iv) le projet d'appui à la médiation et au dialogue pour une paix durable en RCA, (v) le projet de promotion de la participation politique et le leadership de la femme dans la consolidation de la paix qui sont axés sur le pilier 1 du RCPCA. Il s'inscrivait dans une perspective plus large de complémentarité avec les engagements pris par les autres partenaires de la RCA (Banque Mondiale, BAD, AFD, UE, etc.)
- L'exploitation de la documentation disponible et les échanges avec les informateurs clés révèlent que le Projet RESA Bambari fait suite à un processus d'identification des besoins qui a été marqué par un état des lieux dressé à partir d'avril 2017, avec l'appui du Bureau de terrain à Bambari et de la MINUSCA en février 2017. Une autre illustration de l'approche inclusive adoptée par le Projet relève de la méthodologie d'identification et de sélection des candidats à la formation aux métiers dispensée par la JPN qui a été marquée par la dissémination de l'information dans tous les groupes communautaires de Bambari, la constitution de groupes mixtes composés d'hommes, de femmes, de jeunes garçons et de jeunes filles pour relayer l'information au sein des communautés, l'organisation de sessions publiques de sollicitations des candidatures dans une dizaine de communautés résidentes à Bambari, etc.

#### > EFFICACITE: SATISFAISANTE avec un score de 5/6.

- Globalement, l'analyse du niveau de progression des indicateurs et leur contribution à l'achèvement des produits permet de conclure que le Projet a mieux performé dans la réalisation des activités de réhabilitation et beaucoup moins pour toutes les autres. L'écart observé à cet égard pourrait s'expliquer par la qualité de l'organisation mise en place pour le suivi des chantiers. En effet, la présence d'un Bureau du PNUD sur le terrain, d'une équipe technique dédiée à la supervision des chantiers, et du soutien dont ils ont bénéficié de la part du Préfet de la Ouaka dans le suivi des travaux réalisés à Bambari ont permis d'assurer le respect des spécifications techniques définies dans les appels d'offres et de rehausser la qualité des ouvrages livrés.
- La forte implication des autorités locales dans le suivi du projet qui est apparue comme une force dans la perspective d'une meilleure appropriation des acquis, a pu se conjuguer avec une contrainte qui, aux dires de certains entrepreneurs, serait à l'origine d'allongements des délais de réalisation des ouvrages dans certains cas, et même de quelques surcoûts.
- L'évaluation note une faible capacité du projet à documenter la contribution du Projet Bambari à l'atteinte des changements anticipés par sa théorie de changement. Cette faiblesse résulte d'une formulation inappropriée, et d'un manque de suivi de certains indicateurs, notamment les indicateurs d'effets.
- Des avancées plus ou moins attribuables à l'action directe du Projet RESA Bambari confirment toutefois l'évolution favorable vers l'atteinte des changements transformationnels souhaités pour cette localité, notamment la baisse des chiffres relatifs aux pertes en vies humaines, la baisse de la pratique de la justice populaire couramment répandue à Bambari dans un passé récent, la hausse du pourcentage d'élucidation des cas traités par les unités FSI à Bambari qui illustrent l'amélioration de la situation sécuritaire.

Ce résultat est cependant contrecarré par deux limitations importantes au renforcement de la sécurité et de la stabilité à Bambari, à savoir : (i) la présence des groupes armés dans certains quartiers réputés comme leurs fiefs ; (ii) et l'impossibilité pour les FSI de patrouiller seuls dans ces quartiers.

- Les effectifs des FSI rencontrés sur leurs sites respectifs et l'affluence des usagers en ces lieux à l'occasion des passages de la mission d'évaluation confirment l'effectivité de la fonctionnalité des services de Police et de Gendarmerie dont les bâtiments ont été réhabilités et équipés. En tant que premiers bénéficiaires des appuis du Projet, les FSI établissent une corrélation directe entre ces appuis et l'amélioration de la qualité de services fournis à leurs usagers. Le redéploiement des régies financières (Trésor, Douanes, Impôts) et le fonctionnement effectif des services publics marquent un retour progressif de l'autorité de l'Etat à Bambari.
- Sur le renforcement de la cohésion sociale, la mission tient à souligner la fluidité de la circulation des personnes et des biens à travers les mouvements incessants de la traversée du pont par les personnes et les biens, les rencontres pacifiques observées quotidiennement entre les vendeurs et les acheteurs du marché central de Bambari, la coexistence pacifique des étals des vendeuses de ce marché, la représentativité des communautés de Bambari et de ses environs au sein du groupe de jeunes apprenants formés par la JPN comme des faits avérés.
- L'évaluation note avec regret le non-respect des délais de livraison par les cocontractants mobilisés pour la réhabilitation du marché central de Bambari comme une contrainte majeure à l'atteinte du Résultat 3 dans les limites de la durée de mise en œuvre du Projet. La réhabilitation de ce marché offrira plus d'opportunités à un plus grand nombre d'acteurs pour générer des revenus supplémentaires, ce qui contribuera probablement à l'amélioration de leurs moyens d'existence. L'absence de mécanismes de financements alternatifs à Bambari apparait cependant comme une limite substantielle à toute possibilité de développement de l'économie locale dans le milieu.
- Les effets escomptés de la stratégie d'insertion professionnelle marquée par la formation d'une première vague de 100 jeunes en maçonnerie, menuiserie, mécanique et couture seront appréciés dans la durée, mais a priori, une formation de trois mois dispensée à des apprenants totalement inexpérimentés et dans certains cas analphabètes recèle de limites importantes en termes de mise en pratique immédiate des compétences acquises par les bénéficiaires si elle n'est pas complétée par un coaching et un suivi post-formation des apprenants.

#### > EFFICIENCE: GLOBALEMENT SATISFAISANTE avec un score de 5/6.

- La durée de mise en œuvre du projet RESA Bambari a été portée de 18 à 28 mois. Quelle que soit la justification à la base d'un tel développement, l'évaluation considère que l'efficience du projet s'en est trouvée amoindrie par un effet mécanique, du fait des coûts supplémentaires engendrés par l'extension de sa durée.
- La capacité d'absorption des ressources par le Projet est un indicateur de performance à mettre au crédit de son efficacité et de son efficience Le rapport financier révèle à cet effet que les dépenses du projet au 31 décembre 2019 se sont élevées à 2 188 524 USD sur un budget total de 2 278 934 USD, ce qui correspond à un taux d'absorption de ressources de 96,03% que l'évaluation considère satisfaisant. De la substance des échanges entre l'équipe d'évaluation et celle du projet, on peut anticiper que ce taux d'absorption des ressources pourrait être porté à 100% lorsque la totalité des engagements financiers en cours auront été apurés.
- Sur le partage des coûts et la qualité des partenariats établis pour le Projet, l'évaluation note la contribution financière du PNUD à hauteur de 278 000 USD et l'optimisation des ressources, réalisée à travers les appuis techniques et/ou financiers de la MINUSCA et de UNPOL dans la réhabilitation du Commissariat de Police ou la formation des FSI comme autant d'éléments de renforcement de l'efficience de ce Projet. Dans le même ordre d'idées, la recherche de l'efficience de RESA Bambari se traduit par la rationalisation des ressources humaines. Celle-ci est concrétisée à travers des synergies et complémentarité avec d'autres initiatives en portefeuille, notamment avec le projet d'appui au développement local, le projet RSS et le projet de renforcement de la chaîne pénale. La même équipe de projet est dédiée à la mise en œuvre des initiatives relatives à la mise en place de solutions durables pour le relèvement communautaire en RCA, avec comme principe de base le partage des dépenses de fonctionnement entre différentes initiatives.

- Le ratio du taux de réalisation physique des produits sur le taux d'engagement, qui s'établit à 1,04, correspond à la situation globale d'un Projet dont les produits ont été réalisés dans les limites des budgets alloués. Cependant l'analyse des dépenses de fonctionnement révèle que celles-ci ont représenté 36,5% du budget total, ce qui apparaît beaucoup trop élevé par rapport aux usages courants qui limitent ce type de ratio entre 20 et 25%.
- La mission considère le choix de la modalité d'exécution DEX parfaitement appropriée au regard des contraintes opérationnelles de la RCA et à l'urgence de la mise en œuvre des interventions prévues pour le Projet, mais regrette le fait que le Comité de Pilotage n'ait pas été formalisé conformément aux prévisions.
- Le suivi opérationnel des activités a été assuré à travers des réunions périodiques tenues avec les parties prenantes, des rapports périodiques qui ont été produits et soumis conformément aux échéanciers prévus à cet effet, et des missions conjointes de suivi des activités qui se sont régulièrement rendues sur le terrain, non seulement pour s'assurer de l'effectivité de la réalisation des activités, mais aussi pour mesurer l'impact de leur réalisation sur la stabilisation et la cohésion sociale, ce qui a grandement rehaussé la visibilité de ce projet, et contribué à améliorer l'image du SNU.

#### ➤ IMPACT : GLOBALEMENT SATISFAISANT avec un score de 5/6.

- Le point de vue de l'évaluation sur l'impact du Projet a été construit sur la capacité du Projet à apporter une contribution notable à la vérification des hypothèses de sa théorie de changement.
- Concernant les changements anticipés au terme de l'action, le Projet anticipe un changement transformationnel important qui porte sur le retour durable à la paix et à la stabilité à Bambari. Un tel changement n'est cependant accessible que (i) si les populations de Bambari se sentent en sécurité, et (ii) si la présence effective de l'Etat à Bambari garantit un accès à des services sociaux de base de qualité aux populations, ainsi que des perspectives d'amélioration de leurs moyens d'existence. Les enquêtes de perception et les sondages d'opinion réalisés périodiquement par HHI et le PBF confirment l'effectivité des avancées vers de tels changements. Ceux-ci demeurent cependant très fragiles: l'évaluation considère que le retour à une paix durable et à la stabilité à Bambari ne saurait être garanti tant et aussi longtemps qu'il sera menacé par la présence et les actions des groupes armés qui vivent dans, et autour de cette localité, en défiant quotidiennement l'autorité de l'Etat centrafricain.
- Sur le retour de la confiance des populations envers les FSI, les données disponibles indiquent que le pourcentage de la population ayant confiance à la police est passé de 63% à 74% entre juin 2017 et décembre 2018; et de 65% à 79% pour la gendarmerie. Même si ces données ne relèvent pas exclusivement de l'action du projet Bambari, elles traduisent une évolution favorable à laquelle ledit projet a dû contribuer.
- La présence des services de l'Etat rassure les populations qu'elles peuvent bénéficier d'une protection et peuvent obtenir des solutions à leurs problèmes. L'évaluation considère que cette reconnaissance de l'autorité de l'Etat ne devrait pas se limiter à la fonction de fourniture de services sociaux de base de qualité aux citoyens, mais aussi et surtout s'entendre comme le pouvoir reconnu à l'Etat de faire respecter la Loi et/ou d'exercer le pouvoir de prendre des décisions définies par la Loi.
- Sur la relance de l'économie locale, la réhabilitation du marché central de Bambari et l'appui institutionnel fourni à la Direction Régionale de la JPN s'annoncent comme potentiellement porteurs de retombées économiques favorables en termes de création d'emplois pour les jeunes garçons et filles, ainsi que pour les groupes vulnérables essentiellement constituées de femmes qui verront leurs moyens d'existence s'améliorer grâce aux nouvelles opportunités. Ceci étant, l'évaluation note que les appuis des prochains projets similaires à RESA Bambari devraient contribuer à proposer des réponses aux défis de promotion des AGR pour les groupes vulnérables, d'identification des secteurs porteurs pour les formations professionnelles dispensées par la JPN et de stratégies d'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes formés.

#### > DURABILITE: GLOBALEMENT SATISFAISANTE avec un score de 5/6.

- Le premier élément sur lequel repose la durabilité du projet RESA se trouve dans l'alignement du Projet aux priorités nationales telles qu'elles ont été définies dans les documents de politiques et de stratégies qui structurent la réflexion et l'action en matière de relèvement et de consolidation de la paix en RCA. Par ailleurs, l'évaluation note que l'approche participative adoptée à la phase de conception à travers les consultations ayant impliqué les parties prenantes pressenties pour sa mise en œuvre procède de la volonté d'alignement de cette initiative sur les priorités nationales et les besoins des bénéficiaires qui établissent un lien de causalité entre la pauvreté et l'insécurité.
- Sur la disponibilité des capacités techniques et de la volonté des institutions régionales et/ou locales pour continuer à travailler avec le projet ou pour assurer sa montée en échelle, l'évaluation considère l'exceptionnelle disponibilité des autorités de la RCA à échanger avec la mission comme un indicateur de l'importance et de la priorité qu'elles accordent à cette intervention.
- Sur la soutenabilité du relèvement communautaire, l'évaluation considère que la promotion des AGR qui a été ciblée dans le PRODOC comme une des activités majeures du projet n'a pas bénéficié d'un soutien à la mesure des besoins et des attentes des bénéficiaires. Les commerçantes du marché central de Bambari souhaiteraient avoir accès à des sources de financement qui leur permettraient de développer leurs activités. La mission n'a pas eu accès à d'éventuelles études de faisabilité qui auraient été menées pour établir la viabilité/rentabilité des éventuels AGR qui auraient été appuyés. D'une manière générale, l'évaluation considère que les perspectives de relance de l'économie locale demeurent assez limitées du fait de l'absence des structures de financement qui pourraient les soutenir sur le long terme, ainsi que des faibles capacités managériales des acteurs.
- L'évaluation estime que les acquis du projet pourraient être préservés si l'Etat arrivait à mobiliser les ressources financières et techniques suffisantes. L'aboutissement des démarches de dialogue entre le PNUD et les autorités nationales (Comité de Coordination et de Suivi de la RESA logé au Cabinet du Premier Ministre, Direction Générale de la JPN) permettra sans doute de disposer des ressources financières et économiques en vue de préserver les bénéfices réalisés par le projet.
- De l'analyse de l'environnement social et politique du pays et particulièrement de Bambari, les facteurs tels que : (i) l'instabilité politique ; (ii) la mauvaise gouvernance ; et (iii) la volatilité du contexte sécuritaire de Bambari sont autant des risques sociaux ou politiques qui pourraient menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays.

## I. INTRODUCTION

- 1. Le Projet d'Appui à la Restauration de l'Etat et au Relèvement économique à Bambari en République Centrafricaine – N° 00105632 désigné dans le présent rapport « Projet RESA Bambari », mis en œuvre de d'Août 2017 à décembre 2019, fait l'objet d'une évaluation finale indépendante qui a été conduite sur le terrain du 03 au 22 février 2020.
- 2. Les produits escomptés de cette évaluation doivent s'articuler autour : (a) d'un rapport de démarrage fondé sur les discussions préliminaires avec les agences de mise en œuvre et l'exploitation de la documentation pertinente sur le Projet, (b) d'une réunion de débriefing organisée après la collecte des données, (c) du rapport provisoire, (d) d'une piste d'audit du rapport d'évaluation fournie en réponse de l'équipe d'évaluation aux observations reçues sur le rapport provisoire ; (e) du rapport final de l'évaluation.
- 3. Conforme au canevas du Guide d'évaluation du PNUD, le présent rapport provisoire est structuré autour : (i) d'un résumé exécutif, (ii) d'une introduction qui rappelle le but de l'évaluation et la méthodologie appliquée à cet effet, (iii) des principaux constats et conclusions sur la formulation du Projet, sa mise en œuvre et les résultats atteints, (iv) des enseignements tirés de sa mise en œuvre, (v) des recommandations issues des constats et conclusions de l'évaluation et (v) des annexes.

## 1.1. Objet et Objectifs de l'évaluation

- 4. L'évaluation finale du Projet RESA Bambari vise d'une part, à répondre aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes, notamment : le PNUD, le PBF, la MINUSCA, le Gouvernement de Centrafrique, les autres Partenaires Techniques et Financiers engagés dans la RESA en Centrafrique, et d'autre part, à accroître l'apprentissage au sein du Bureau Pays du PNUD et de l'ensemble des Agences du Système des Nations-Unies en RCA. Cette évaluation qui a été réalisée selon les procédures du PNUD et du PBF est conforme à la politique du PBF qui rend obligatoire les évaluations inscrites dans les accords de partenariat signés avec les bénéficiaires de ses financements. Elle était inscrite dans le plan d'évaluation du Bureau Pays du PNUD, ainsi que dans le Document de Projet.
- 5. Conçue selon une approche participative, l'évaluation finale du Projet RESA Bambari a impliqué toutes les parties prenantes de la mise en œuvre du Projet, notamment les autorités administratives locales, les services techniques bénéficiaires, les autres acteurs de la ville de Bambari et de Bangui. L'approche retenue a permis de disposer d'éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements pertinents à des fins de prise de décisions pour de futures interventions. Au terme de cet exercice, le rapport d'évaluation présente une appréciation de la performance du Projet qui est basée sur l'analyse : (i) des critères d'évaluation retenus : pertinence, efficacité, efficience et durabilité des résultats, (ii) de la validité de la théorie de changement définie pour l'atteinte des objectifs visés par le Projet, (iii) des contributions du Projet aux aspects transversaux pertinents : égalité des sexes, autonomisation des femmes, respect des droits humains, persévération de l'environnement, etc., (iii) des atouts et contraintes qui ont jalonné la mise en œuvre du Projet, (iv) des bonnes pratiques et des leçons à tirer. Cette analyse a permis de formuler des recommandations qui proposent des orientations sur les suites à réserver au Projet RESA Bambari, ainsi que pour d'éventuels projets similaires.

#### 1.2. Portée de l'évaluation

6. L'évaluation couvre la période de 28 (vingt-huit) mois, allant de septembre 2017 à décembre 2019, qui correspond à la durée de mise œuvre du Projet, ainsi que l'ensemble des activités menées à cet égard et les résultats produits. Son champ d'investigation a été délimité par la vérification et l'appréciation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité des performances du Projet. Une attention particulière a été portée aux aspects liés à l'appréciation de l'évaluabilité du projet, à savoir : (a) la qualité de sa conception : identification et formulation du projet ; (b) la disponibilité de l'ensemble des éléments nécessaires pour la conduite de l'évaluation : existence des données de référence, perspectives de suivi de l'évolution des cibles, existence de rapports d'avancement et/ou de missions de visites, etc.), (c) les caractéristiques du contexte de mise en œuvre du Projet, etc. Les analyses effectuées ont également porté sur l'exécution du budget et le respect des calendriers de réalisation des activités, la performance des parties prenantes et la pertinence de leurs interventions, ainsi que la prise en compte du genre à toutes les étapes et à travers les critères d'évaluation retenus

# 1.3. Evaluabilité du Projet

7. Suite à la revue documentaire réalisée au démarrage de la mission, celle-ci considère l'évaluabilité du Projet RESA Bambari comme plausible du fait de l'existence dès sa conception d'une théorie de changement clairement définie, d'un cadre de résultats, d'une description détaillée du Projet articulée autour de ses objectifs, ses activités, ses résultats, les intrants prévus à cet effet, ainsi que les mécanismes de coordination, de gestion et de suivi de sa mise en œuvre.

#### 1.4. Méthodologie

8. L'évaluation s'est appuyée sur la participation de toutes les parties prenantes, à savoir : le Fonds de Consolidation de la Paix, les entités bénéficiaires du Système des Nations-Unies, récipiendaire ou impliqué dans la mise en œuvre (PNUD, MINUSCA) ; les partenaires de mise en œuvre (Gouvernement, Société Civile), les bénéficiaires directs (Représentants des Forces de Sécurité Intérieure), les autres partenaires qui appuient la RESA en RCA. L'approche méthodologique retenue visait à assurer l'appropriation du processus d'évaluation par le personnel du PNUD, ainsi que par l'ensemble des partenaires de mise en œuvre du Projet et les acteurs qui appuient le processus de la RESA en République Centrafricaine. Par ailleurs, l'évaluation a privilégié les méthodes qualitatives pour accéder à l'information et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs visés par la mission, sans pour autant occulter la possibilité de collecter des données quantitatives susceptibles d'étayer les évidences. La conduite de l'évaluation a été articulée autour de la revue documentaire, des entretiens semi-structurés, des focus groups. Le traitement et l'analyse des données collectées permettent de produire les livrables prévus pour la mission.

#### 1.4.1 Revue documentaire

9. Elle a été basée sur la collecte et l'exploitation de la documentation ayant un lien direct avec le projet ou pouvant apporter des éclairages sur le contexte de sa mise en œuvre. La liste des sources documentaires exploitées à cet effet est présentée dans les annexes.

#### 1.4.2 Entretiens

10. Les entretiens individualisés ont ciblé les acteurs clés et autres personnes ressources, au sein du Projet comme dans son environnement. 86 (quatre-vingt-six) personnes réparties entre 54 (cinquante-quatre) hommes et 32 (trente-deux) femmes ont été interviewées par la mission d'évaluation à travers des entretiens semi-structurés (54) et des focus groups (4). Les jeunes ont eu l'occasion d'exprimer leurs points de vue dans le cadre d'un focus group organisé avec les apprenants de la JPN qui a réuni 22 (vingt-deux) jeunes incluant 8 (huit) filles.

- 11. Pour les entretiens individuels et de groupes, l'évaluation a ciblé des représentants des agences récipiendaires (PNUD, MINUSCA/UNPOL, MINUSCA/Affaires Civiles), du Fonds de Consolidation de la Paix, des partenaires d'exécution, des bénéficiaires directs et indirects (ministères sectoriels bénéficiaires, communauté), et des intervenants du secteur (PTF). Les focus groups ont été organisés pour échanger avec des groupes d'acteurs et/ou bénéficiaires homogènes tels que les partenaires d'exécution du projet, les FSI déployés à Bambari, les jeunes bénéficiaires de la formation dispensée par la JPN, les groupes des femmes vendeuses du marché de Bambari, les membres du Comité local de Paix de Bambari, etc.
- 12. La mission s'est déroulée dans les deux principaux sites d'intervention du Projet, à savoir Bangui et Bambari selon un programme qui est présenté dans les annexes.

### 1.4.3 Traitement et analyse des données

- 13. Les sources de collecte ont été diversifiées dans l'objectif de disposer de données de qualité, reflétant la réalité du contexte de mise en œuvre du Projet et des résultats obtenus. La méthode de triangulation adoptée à cet égard s'est caractérisée par la confrontation entre les données et les informations tirées de la revue documentaire et celles collectées auprès des acteurs consultés. Dans l'ensemble, l'exploitation des données s'est faite sous forme d'analyse des contenus des documents et des témoignages recueillis auprès des informateurs clés. Dans cette optique, l'évaluation a procédé, pour chaque critère d'évaluation ou Volet du Projet par : (a) l'extraction des messages clés tels qu'exprimés par les informateurs ; (b) la hiérarchisation de ces messages en fonction de leur fréquence d'apparition dans l'ensemble ; (c) la comparaison entre les groupes de façon à dégager les divergences et les convergences. L'analyse a été réalisée entretien par entretien, à partir des comptes rendus produits après chaque rencontre. Les informations collectées par la mission ont été triangulées, soit par des échanges à distance, soit par des rencontres individuelles avec des informateurs clés.
- 14. Un débriefing portant sur les constats et conclusions préliminaires a été présenté au Groupe de Référence de l'évaluation à la fin de la mission de terrain. Les données collectées ont été traitées dans le respect de l'obligation de confidentialité, ainsi que des principes du Guide pour l'éthique de l'évaluation du Groupe des Nations-Unies, du Code de conduite d'UNEG pour l'évaluation dans le SNU et des normes du CAD de l'OCDE et principes de la Déclaration de Paris en matière d'évaluation de projets et programmes.

#### 1.4.4 Limitations de l'évaluation

- 15. L'évaluation s'est heurtée à la difficulté d'appréhender l'appropriation du concept de l'autorité de l'Etat au niveau communautaire ainsi que le niveau d'adhésion des populations de Bambari à contribuer à la concrétisation de ce concept dans leur localité dans une perspective de construction de la paix et de la sécurité. En effet, pour des raisons liées à la précarité du calme qui règne à Bambari, il est apparu peu opportun pour la mission d'évaluation d'organiser des rencontres avec les représentants des différents groupes communautaires qui y résident afin d'éviter tout risque de dérapage qui aurait pu découler d'une mauvaise interprétation des objectifs visés par de telles rencontres.
- 16. Parce qu'ils ont ciblé des groupes d'acteurs homogènes et assez bien structurés tels que les jeunes formés par la JPN ou encore les femmes membres de l'ONG OFCA que l'on peut considérer comme des privilégiés ayant bénéficié d'un encadrement qui les met potentiellement à l'abri des conditions de vie extrêmement difficiles de la majorité des habitants de Bambari, les échanges avec les participants de focus groups recèlent d'un biais potentiel qui résulterait d'un éventuel manque de sincérité des bénéficiaires du Projet.

En outre, il apparaît peu probable pour la mission d'apprécier de manière objective toute la dimension du niveau d'accès, ainsi que l'amélioration de la qualité de prestations que les services publics déconcentrés ou décentralisés présents à Bambari fournissent à leurs usagers. Cette limite résulte de l'indisponibilité de plusieurs responsables de ces services qui n'étaient pas présents à Bambari au moment de la collecte des données sur le terrain (cas du Maire de la Commune de Bambari).

# 1.5. Cadre d'analyse de la performance du projet

- 17. L'analyse de la performance du Projet RESA Bambari a été basée sur les critères d'évaluation visés par les termes de référence, ainsi que sur les thématiques transversales ciblées telles que le genre, les droits humains, le renforcement des capacités nationales. La collecte des données qui a précédé ces analyses a permis de déboucher sur des constats clés, ainsi que sur des conclusions et leçons destinées à soutenir les recommandations qui sont formulées dans une perspective de consolidation et de capitalisation des acquis du Projet, et de la prise de décisions pour de futures interventions similaires.
- 18. La performance a été évaluée sur la base d'une échelle de notation allant de 1 à 6 correspondant à : 1 (Très Insatisfaisant); 2 (Insatisfaisant); 3 (Modérément Insatisfaisant); 4 (Modérément Satisfaisant); 5 (Satisfaisant); 6 (Très Satisfaisant).
- 19. La performance a été qualifiée :
  - Très satisfaisante lorsque les activités mises en œuvre ont permis d'atteindre ou de dépasser les résultats escomptés du projet
  - Satisfaisante lorsque les activités réalisées ont permis d'atteindre des résultats dont les aspects positifs apparaissent plus importants que les aspects négatifs
  - Modérément satisfaisante si les résultats atteints sont significatifs et qu'ils présentent des aspects positifs importants mais que les acquis restent fragiles
  - Modérément insatisfaisante lorsque les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes
  - Insatisfaisante si les aspects positifs des résultats obtenus sont faibles par rapport aux aspects négatifs
  - Très insatisfaisante si les résultats obtenus présentent des déficiences sérieuses avec très peu d'aspects positifs.

NOTE **APPRECIATION CATEGORIE** 6 Très satisfaisante 5 Satisfaisante Satisfaisante 4 Modérément satisfaisante 3 Modérément insatisfaisante Insatisfaisante 2 Insatisfaisante Très insatisfaisante

Tableau 1 : Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation

NB : L'appréciation de la performance présentée ci-dessus a été appliquée exclusivement aux critères de l'efficacité et de l'efficience correspondant à l'appréciation de **Très insatisfaisante à Très satisfaisante**. Cependant, les critères de la Pertinence et la Durabilité sont appréciés de la manière suivante :

Pertinence : La notation correspond aux appréciations suivantes : Pertinent (P) à Pas Pertinent (PP). En considérant l'échelle de notation, si la note attribuée est comprise entre 3 à 6, l'appréciation donnée est Pertinente (P). Si la note attribuée est comprise entre 1 -3, l'appréciation Pas Pertinente (PP).

Tableau 2 : Echelle d'appréciation de la performance de la Pertinence

NOTE	APPRECIATION	
1-3	Pas Pertinent (PP)	
3-6	Pertinent	

Durabilité : Ce critère sera noté sur une échelle de Probable à Moyennement improbable.

En considérant l'échelle de notation retenue, l'appréciation de la durabilité se résume comme suit :

- Si, la note affectée est comprise entre 4-6, l'appréciation est **Probable (P)**, risques négligeables à la durabilité.
- Si la note affectée est comprise entre 2-4, l'appréciation est **Moyennement probable (MP),** risques modérés :
- Si la note affectée est comprise entre 1-2, l'appréciation est Moyennement improbable (MI), risques importants

Tableau 3 : Echelle d'appréciation de la performance de la Durabilité

NOTE	APPRECIATION
1-2	Moyennement Improbable
2-4	Moyennement Probable
4-6	Probable

## II. BREVE PRESENTATION DES DONNEES CLES DU PROJET

## 2.1 Objectifs du Projet RESA Bambari et Résultats escomptés

20. Le Projet d'Appui à la Restauration de l'Etat et au Relèvement économique à Bambari, en République Centrafricaine a été mis en place pour Contribuer à la restauration de l'autorité de l'Etat à Bambari à travers des actions structurées et coordonnées centrées sur l'exercice effectif des fonctions régaliennes de l'Etat et la relance du développement économique dans la ville et ses environs. Une synthèse des données de base de ce Projet est présentée dans le tableau 4 ci-après.

Tableau 4 : Fiche de synthèse des données de base du projet

	DONNEES DE BASE DU PROJET
	Projet d'Appui à la Restauration de l'Etat et au Relèvement Economique à Bambari,
Titre du Projet	en République Centrafricaine
Donateur	Fonds de Consolidation de la Paix (PBF)
Budget alloué par le PBF	2 000 000 (Deux millions) \$ US
Contribution du PNUD sur fonds propres	278 934 (Deux cent soixante-dix-huit mille neuf cent trente-quatre) US\$
Durée	28 (vingt-huit) mois
Zone d'intervention	Bangui et Bambari (RCA)
Organisation des Nations-Unies récipiendaires	Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD/RCA) Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations-Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine (MINUSCA)
Partenaires de mise en œuvre du Projet	Gouvernement de la RCA: Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et de l'Administration du Territoire (MISPAT) – Ministères sectoriels et Institutions nationales (Education, Transport, Commerce) – Autres Agences des Nations-Unies (MINUSCA) – Mairie de Bambari
Objectif	Contribuer à la restauration de l'autorité de l'Etat à Bambari à travers des actions structurées et coordonnées centrées sur l'exercice effectif des fonctions régaliennes de l'Etat et la relance du développement économique dans la ville et ses environs
Résultats escomptés	<ul> <li>La situation sécuritaire est améliorée et favorise le retour de la confiance entre l'Etat et les populations</li> <li>Les prestations des services publics de base sont améliorées et contribuent à la restauration de la confiance entre l'Etat et les citoyens</li> <li>L'économie locale est relancée et contribue à l'amélioration des moyens de subsistance des populations locales</li> </ul>
Produits	<ol> <li>1.1 Les unités des FSI à Bambari disposent des capacités pour l'accueil et l'installation des effectifs déployés</li> <li>1.2 Les unités mobiles d'intervention des FSI sont mieux organisées et possèdent les connaissances techniques nécessaires pour protéger la population d'une manière efficace et rapide</li> <li>2.1 Des bâtiments prioritaires pour le fonctionnement des services préfectoraux sont réhabilités et équipés</li> <li>3.1 Le marché central et la gare routière sont réhabilités, rendus opérationnelles et contribuent à la relance de l'économie locale</li> <li>3.2 Le centre de formation de la JPN est réhabilité et équipé et offre des conditions appropriées pour l'apprentissage aux métiers</li> </ol>
Activités principales du Projet	<ul> <li>i. Assurer la réhabilitation et l'équipement d'édifices publics</li> <li>ii. Fournir un appui institutionnel à la relance des services d'état-civil</li> <li>iii. Soutenir la réhabilitation des infrastructures économiques de base (marché central, gare routière)</li> <li>iv. Soutenir la formation professionnelle des jeunes et promouvoir le développement des AGR</li> </ul>
Théorie de changement	Si les FSI sont redéployés et améliorent la situation sécuritaire, Si la présence de l'Etat et ses prestations de services aux populations sont renforcées et la reprise de l'économie locale est effective Alors on crée les bases pour un retour durable de la paix et de la stabilité à Bambari

# III. PRINCIPAUX CONSTATS ET CONCLUSIONS DE L'EVALUATION

3.1 Conception du Projet : Modérément satisfaisante

Une approche de conception logique, construite autour des principes d'évaluabilité consacrés, mais perfectible dans sa dimension prospective et opérationnelle

- 21. Sur la qualité de la conception du projet, l'évaluation devait s'assurer que : (i) la logique d'intervention a été inspirée par une théorie de changement explicite, (ii) le niveau de progression vers l'atteinte des objectifs du projet était mesurable par des indicateurs de bonne qualité et objectivement vérifiables ; (iii) le dispositif opérationnel, de gouvernance et de gestion du projet, ainsi que les mécanismes de suivi et évaluation étaient appropriés ; (iv) les risques susceptibles d'impacter les résultats escomptés du projet ont été identifiés et les mécanismes de gestion desdits risques définis ; (v) des dispositions appropriées ont été prévues pour assurer une sortie qui garantisse la durabilité des actions engagées.
- 22. S'agissant de la théorie de changement, la conjonction des facteurs nécessaires à l'atteinte des résultats du Projet a été déclinée dans une théorie de changement stipulant que : le retour à la paix durable et à la stabilité à Bambari est conditionnée par le déploiement et la présence permanente des FSI dans cette localité, ainsi que par la fourniture des services de qualité aux usagers des services publics, ce qui va contribuer au renforcement de la situation sécuritaire à Bambari, ainsi qu'au renforcement de la confiance entre l'Etat et les populations de cette localité.
- 23. L'évaluation note la clarté et la cohérence de cette théorie de changement qui établit un lien direct de cause à effet entre (i) la présence des FSI à Bambari et l'amélioration de la situation sécuritaire dans cette localité, (ii) un probable retour de la confiance des populations envers l'Etat sous réserve d'un accès amélioré à des prestations de qualité qui leur seraient fournis par les services publics installés à Bambari dans un environnement plus stable et plus paisible consécutif à l'amélioration des moyens de subsistance obtenus à travers la relance effective de l'économie locale à Bambari et ses environs. Sans remettre en cause l'enchaînement logique des hypothèses qui soutiennent le changement escompté et qui semble se limiter à la création d'un environnement propice à la paix et à la stabilité à Bambari, l'évaluation relève comme principales limites à l'obtention d'un résultat transformationnel durable (a) l'absence de toute référence à la pression permanente que la présence des groupes armés dans, et autour de Bambari, fait peser sur la relance de l'économie locale, ainsi que sur la fragilité de la situation sécuritaire dans le milieu; (b) la faible articulation entre le changement escompté et les moyens nécessaires; toutes choses qui apparaissent comme autant de préconditions à la réalisation du Nexus HDP à Bambari et ses environs.
- 24. Sur la formulation de l'objectif, de ses résultats et produits, l'évaluation considère que l'horizon temporel à prendre en compte devrait être adossé à l'échéancier de la stratégie nationale de restauration de l'autorité de l'Etat élaborée pour la période 2017-2020, en alignement avec le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA 2017-2021). L'alignement de l'objectif du Projet RESA Bambari, de ses résultats et produits à des piliers ciblés du RCPCA apparaît comme une précaution prise dès la phase de conception pour permettre de mesurer la contribution de ses actions à l'atteinte des objectifs et résultats du RCPCA, ainsi que de la stratégie RESA et du POSIB qui en découlent. Cette volonté d'aligner la contribution du Projet RESA Bambari à l'atteinte des résultats stratégiques du RCPCA est une bonne pratique dont les effets apparaissent néanmoins assez difficiles à mesurer dans la mesure où les données de référence des indicateurs des résultats du Projet ne sont pas disponibles à la phase de conception, et que le PRODOC n'a pas prévu la réalisation d'une étude référence au démarrage du Projet, ni une enquête d'évaluation de la mesure des indicateurs de résultats à la clôture de celui-ci.

- 25. Sur la durée initiale du Projet fixée à 18 (dix-huit) mois, l'évaluation considère ce délai à la fois raisonnable et suffisant au regard d'une perspective limitée à la création des conditions de base à un retour durable de la paix et de la stabilité à Bambari. Ceci dit, la mission d'évaluation considère que le fait de se limiter à la création des conditions de base n'est pas de nature à garantir une paix durable et une stabilité dans un ilot au sein de la Préfecture de la Ouaka reconnue comme considérablement impactée dans toutes ses Sous-Préfectures en dehors de Bambari par des conditions de vie et de sécurité à la fois précaires et instables. Une vision prospective plus audacieuse aurait consisté à prévoir quelques avenues d'une intervention subséquente sur le moyen, voire le long terme, basée sur des options de capitalisation et/ou de consolidation qui émergeraient des acquis de la première phase de RESA Bambari.
- 26. Pour garantir l'évaluabilité du Projet RESA Bambari, son PRODOC a été articulé autour (i) d'un budget détaillé ventilé par produit et par catégories de dépenses ; (ii) d'un cadre de résultats ; (iii) d'une matrice de gestion des risques ; (v) d'une structure de gouvernance et de gestion du projet, etc. A l'examen, le cadre de résultats révèle quelques limites, notamment en ce qui concerne la formulation des indicateurs de résultats et la capacité intrinsèque du Projet à mesurer les progrès réalisés pour l'atteinte des objectifs qui sont soutenus par ces indicateurs. A cet égard, l'évaluation note l'absence de données de référence à la phase de conception pour les indicateurs 1a (Baisse (en%) du nombre de pertes en vie humaines enregistrées dans la ville et ses environs du fait des violences/trimestre), 1.2.2 (Baisse (en %) du nombre de cas d'incidents mortels enregistrés par trimestre), 2a (Niveau de confiance entre l'Etat et les citoyens), ainsi que l'absence des cibles déterminées à l'avance pour les indicateurs 1c (Nombre de personnes déplacées qui ont regagné leurs lieux d'habitation), 1.2.2 (Baisse (en %) du nombre de cas d'incidents mortels enregistrés par trimestre), 3b (Volume du trafic (nombre de véhicule /semaine) enregistrés par la gare routière).

En l'absence de données de référence pour les indicateurs 1a, 1c, 1.2.2, 2a et 3b, l'évaluation considère qu'il n'est pas possible de calculer le niveau d'atteinte de leurs cibles respectives en l'absence d'une étude de base qui aurait permis de déterminer leurs valeurs de référence au démarrage du projet. L'examen critique des indicateurs du Projet RESA Bambari est synthétisé dans le tableau 5 ci-après.

Tableau 5 : Examen critique des indicateurs de performance du Projet RESA Bambari basé sur les données du Cadre des Résultats

Livrables	Indicateurs Objectivement vérifiables	Valeur de référence	Valeur cible	Cohérence de l'indicateur			
Résultats							
Résultat 1 : La présence active des forces	Indicateur de résultat 1a Baisse (en%) du nombre de pertes en vie humaines enregistrées dans la ville et ses environs du fait des violences/trimestre	Non Déterminée	70% de moins	Indicateur Non mesurable. L'absence d'une valeur de référence exprimée en valeur absolue ne permet pas de tirer un pourcentage Le Projet n'a développé aucun système de collecte de données pouvant permettre de renseigner cet indicateur Indicateur Imprécis, incohérent et non pertinent			
de sécurité favorise la protection des populations et leur confiance sur les	Indicateur de résultat 1b Nombre d'agents de FSI déployés et opérationnels à Bambari	02	100 éléments au minimum	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART			
perspectives de paix et de stabilité dans leur localité	Indicateur de résultat 1c Nombre de personnes déplacées qui ont regagné leurs lieux d'habitation	0	A Déterminer	En l'absence d'une étude de référence et de la mise en place d'un système de collecte de données ou d'une enquête spécifique, cet indicateur n'était pas mesurable dans le cadre du Projet <i>Indicateur non pertinent</i>			
Résultat 2 : Les prestations de services	Indicateur 2a.1 Niveau de confiance entre l'Etat et les citoyens	A Déterminer	Confiance accrue (50% de la population ayant confiance à l'Etat)	Indicateur non mesurable en l'absence de données de référence et d'un système de collecte de données approprié Indicateur non pertinent			
public de base sont améliorées et contribuent à la restauration de la confiance entre l'Etat et	Indicateur 2a.2 Nombre de bâtiments administratifs réhabilités et équipés	0	03	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART			
les citoyens	Indicateur 2b  Nombre de structures bénéficiant d'un cadre de travail approprié et offrant aux populations les services attendus	0	05 structures au minimum	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART			
Résultat 3 : Les infrastructures	Indicateur 3a Nombre d'infrastructures à caractère économique réhabilitées et fonctionnelles	0	03 (marché central, gare routière, JPN)	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART			
économiques et de formation sont réhabilitées et concourent à la relance de l'économie locale et à l'amélioration des	Indicateur 3b Volume du trafic (nombre de véhicule /semaine) enregistrés par la gare routière	0	Non Déterminée	Indicateur non mesurable en l'absence de données de référence, de cibles à atteindre et d'un système de collecte de données Indicateur Non pertinent			
moyens de subsistance des populations	Indicateur 3c Nombre de jeunes formés à un métier et engagés pour des AGR	0	200	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART			

Livrables	es Indicateurs Objectivement vérifiables Valeur de référence		Valeur cible	Cohérence de l'indicateur
		Produits		
	Indicateur 1.1.1: Nombre de bâtiments réhabilités et équipés	0	04	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART
Produit 1 : Les unités des FSI à Bambari disposent	Indicateur 1.1.2 Nombre d'agents logés dans les camps des FSI	0	100	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART
des capacités pour l'accueil et l'installation des effectifs déployés	Indicateur 1.2.1 : Nombre d'éléments des FSI formés	Formations générales (UNPOL+U.E.)	Formations spécifiques pour 200 éléments	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART
черюуез	Indicateur 1.2.2 : Baisse (en %) du nombre de cas d'incidents mortels enregistrés par trimestre	Non Déterminé	50% minimum	Indicateur non mesurable en l'absence de données de référence, de cibles à atteindre et d'un système de collecte de données <i>Indicateur Non pertinent</i>
Produit 2 : Des bâtiments prioritaires pour le	Indicateur 2.1.1 : Nombre de bâtiments administratifs réhabilités et équipés	0	03 au minimum	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART
fonctionnement des services sont réhabilités et équipés	Indicateur 2.1.2 : Nombre de structures bénéficiaires	0	05 au minimum (principe de colocation)	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART
	Indicateur 3.1.1 : Nombre de kiosques réhabilités et/ou construits	0	40 kiosques réhabilités 100 nouveaux construits	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART
Produit 3.1 : Le marché central et la gare routière de Bambari	Indicateur 3.1.2 : Volume de m² aménagés pour servir de cadre de commercialisation au sein du marché	0	Non Déterminé par le cadre de résultats	Indicateur non formulé pour ce Produit. Situation non conforme à l'approche de gestion axée sur les résultats
sont réhabilités et rendus opérationnels	Indicateur 3.1.3 : Etat des réalisations à la gare routière	ND	1hangar, 1 aire de stationnement et 1 bloc de toilettes+douche	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART
	Indicateur 3.1.4 : Volume de trafic (en nombre de véhicules par semaine)	ND	A définir	Indicateur non formulé pour ce Produit. Situation non conforme à l'approche de gestion axée sur les résultats
Produit 3.2: Le Centre de	Indicateur 3.2.1 : Réhabilitation de la JPN de Bambari	Structure pillée et dégradée (aucune activité réalisée)	Structure réhabilitée et activités relancées	Indicateur précis, pertinent et cohérent avec l'activité visée Indicateur SMART
formation des jeunesses pionnières nationales est réaménagé et équipé, et offre des conditions idéales	Indicateur 3.2.2 : Nombre de filières de formation adoptées et mises en place	0	04	Indicateur précis, pertinent et cohérent avec l'activité visée Indicateur SMART
des conditions ideales d'apprentissage des métiers	Indicateur 3.2.3 : Nombres de jeunes formés à des métiers professionnels	0	200	Indicateur précis, pertinent ; cohérent et mesurable Indicateur SMART

L'examen critique du Cadre de Résultats de RESA Bambari met en évidence la faible qualité de plusieurs indicateurs de résultat du fait de l'absence de données de base, de cibles préalablement établies et d'un système de collecte pouvant permettre de les renseigner. Pour ces raisons, la probabilité pour le projet de mesurer les progrès vers l'atteinte des résultats apparaît incertaine. Les indicateurs 1b, 2a.2, 2b, 3a, 3c qui présentent de réelles possibilités de suivi relèvent davantage des processus qui permettent de démontrer l'obtention des produits plutôt que de mesurer des changements transformationnels. En d'autres termes, les limites observées dans la formulation des indicateurs de résultats illustrent la difficulté à anticiper des résultats transformationnels dans les délais impartis à la mise en œuvre des initiatives catalytiques financées par le PBF. Vu sous cet angle, l'évaluation considère les investissements du PBF comme faiblement porteurs d'effets durables s'ils ne sont pas adossés dès le départ à des options de passage à l'échelle ou de mise en place de partenariats susceptibles de prendre la relève aussitôt.

- 27. En tout état de cause, la mise en œuvre de RESA Bambari a révélé que les limites qui ont marqué ce processus à l'étape de sa conception ont nécessité des ajustements d'ordre stratégique et opérationnel que l'évaluation pourrait qualifier de majeures dans la mesure où le Projet a été prorogé de 18 à 28 mois, et que son budget a été bonifié par une contribution sur fonds propres du Bureau Pays du PNUD en RCA, sans qu'on ait pu réaliser la totalité des activités prévues dans ses Plans de Travail successifs, et sans atteindre la plénitude des objectifs visés. Cette situation semble illustrer, entre autres défis, celui qui consiste à assurer le décloisonnement des interactions entre les capacités disponibles au Bureau Pays du PNUD, dans l'optique de garantir une mise en œuvre optimale de ses programmes. Un tel décloisonnement suppose une implication plus soutenue de l'Unité de Suivi-Evaluation qui dispose d'un expert en la matière, et ce, dans l'optique d'assurer une meilleure qualité des outils de planification, de mise en œuvre et de suivi-évaluation avant toute signature d'un PRODOC.
- 28. Au nombre des principes de base sanctuarisés dans le PRODOC pour le Projet RESA Bambari, l'évaluation relève que la volonté d'assurer la durabilité du Projet ainsi qu'une meilleure prise en compte du genre y figurent en bonne place. A cet égard, il a été consigné dans le PRODOC que les effets catalytiques et de durabilité du Projet seraient assurés par une étroite concertation et coordination avec les autres acteurs impliqués dans la restauration de l'autorité de l'Etat à Bambari, ainsi que par la mise en place dans cette localité d'un comité technique placé sous l'autorité du Préfet pour servir de cadre de concertation et de coordination avec l'implication de tous les acteurs concernés y compris la coordination du redéploiement de l'Administration déconcentrée. Ce dispositif avait pour vocation d'assurer la coordination rapprochée de toutes les interventions prévues dans le plan d'urgence de restauration de l'autorité de l'Etat à Bambari. Au niveau national, il a été prévu d'élargir le Comité de Pilotage mis en place pour le Projet ARAT-RSE à trois (3) représentants de Bambari pour servir de cadre de concertation et d'orientation stratégique du Projet.
- 29. La sanctuarisation de la prise en compte du genre dès la conception du Projet est illustrée par la qualité du ciblage des bénéficiaires (groupes vulnérables : jeunes et femmes) et la particularité de certaines activités du projet spécifiquement orientées sur le genre (cas de la réhabilitation du marché central de Bambari et des bénéficiaires des formations aux métiers de la JPN, etc.).

30. L'opportunité de reconstruire les institutions de l'Etat ainsi que les bases de la paix et de la stabilité dans une ville de Bambari libérée des groupes armés avec l'appui de la communauté internationale a été construite à partir d'une hypothèse favorable basée sur la gestion de sept (7) risques majeurs susceptibles d'impacter les performances escomptées de la mise en œuvre du projet. Ces risques devaient faire l'objet d'un suivi, d'une évaluation et d'une mise à jour périodiques. Cette mise à jour devait tenir compte de l'évolution du contexte sociopolitique et sécuritaire du pays. Il s'agit précisément des risques liés à : (i) la persistance des exactions commises par les groupes armés ; (ii) la poursuite des affrontements entre les groupes armés avec une perspective d'extension des exactions contre les populations ; (iii) la méfiance des populations locales vis-àvis des forces de sécurité déployées à Bambari ; (iv) la prévalence des tensions communautaires en tant que facteur de détérioration de la sérénité et de la confiance des populations pour un retour à la paix et à la stabilité. (v) l'inaccessibilité des populations aux services publics en tant que conséquence de l'impossibilité du déploiement de l'Administration à Bambari ; (vi) le déficit de confiance des populations envers un Etat perçu comme faible; (vii) les faibles perspectives d'amélioration des conditions de vie des populations consécutives au ralentissement de la relance de l'économie locale. Même si ces risques ont été réévalués à chaque étape du projet, la mission d'évaluation considère que leur incidence est demeurée intacte et qu'il conviendrait de les considérer comme pertinents dans le cadre de l'éventuelle poursuite du processus de stabilisation de Bambari.

En définitive, il convient de souligner que le contexte peu favorable, essentiellement marqué par des conditions sécuritaires très précaires et les difficultés d'accès à la zone d'intervention du Projet RESA Bambari peuvent justifier la plupart des ajustements qui se sont avérés nécessaires pour assurer la continuité de la mise en œuvre de ce Projet. Sans réfuter leur effectivité, ainsi que leur incidence sur l'atteinte des objectifs visés, ces limites conceptuelles sont pour la plupart consubstantielles au caractère très volatile du contexte socio politique de la RCA, ainsi qu'à l'environnement immédiat du Projet qui exigeait beaucoup de flexibilité, de tact et d'engagement de la part de toutes les parties prenantes. Au regard de toutes ces contraintes et compte tenu de la continuité de la mise en œuvre qui s'est poursuivie jusqu'à la clôture, l'on peut qualifier la conception du Projet RESA Bambari de Modérément Satisfaisante et lui attribuer un score de 4/6.

#### 3.2 Pertinence: Très satisfaisante

La pertinence est considérée comme l'adéquation des objectifs aux problèmes, besoins et priorités réels des groupes-cibles prévus et bénéficiaires auxquels le projet est censé s'adresser, ainsi qu'à l'environnement dans lequel il opère. Elle englobe le concept de capacité de réaction du Projet face aux changements et l'émergence des priorités et besoins de développement.

Projet RESA Bambari : une initiative pilote du PNUD en guise de contribution à la réponse du Gouvernement en vue du relèvement et de la consolidation de la paix en République Centrafricaine

- 31. L'évaluation finale du Projet RESA Bambari intervient dans un contexte marqué par une évolution favorable vers un retour à la paix en Centrafrique suite à la signature de l'Accord de Paix intervenue à Khartoum le 6 février 2019 entre le gouvernement du Président Faustin-Archange Touadéra et quatorze groupes armés centrafricains. Cet Accord est censé entériner les processus de paix entamés depuis 2012. Cette évolution a été précédée par la crise sécuritaire de 2013 dont les conséquences se sont traduites aux plans économique et social par (a) la destruction de l'essentiel des moyens de production et de subsistance, (b) l'augmentation des effectifs de jeunes désœuvrés et déscolarisés, (c) l'affaiblissement profond du système éducatif, (d) l'insuffisance subséquente des compétences nécessaires à la relance de l'économie locale, (e) l'insuffisance quasi insurmontable des infrastructures sociales de base et le mauvais état des infrastructures existantes, etc. L'exacerbation des tensions a également contribué à (i) l'effondrement de l'autorité de l'Etat, (ii) la déstructuration du tissu social, (iii) aux déplacements massifs des populations et (iv) la démultiplication des besoins humanitaires.
- 32. Malgré la restauration de l'ordre constitutionnel, couronnée par des élections présidentielles et législatives au début de l'année 2016, le pays demeure confronté à d'énormes défis de reconstruction, de restauration de la cohésion sociale, d'accès aux services sociaux de base, de rétablissement de l'autorité de l'État sur toute l'étendue du territoire national, d'effectivité de la mise en œuvre du programme DDRR (Désarmement, Démobilisation Réinsertion et Rapatriement), et de relance de l'économie au niveau local et à l'échelle nationale. Le Plan national de Relèvement et de Consolidation de la Paix qui couvre la période 2017-2021, représente la réponse du Gouvernement aux besoins de relèvement et de consolidation de la paix en RCA. Ce Plan a été décliné en plusieurs stratégies sectorielles et plans opérationnels incluant la Stratégie Nationale de la Restauration de l'Autorité de l'Etat et le Plan Opérationnel de Stabilisation Immédiate de Bambari (POSIB).
- 33. S'agissant de la ville de Bambari, les casques bleus des Nations-Unies ont dû prendre des mesures fortes au cours du premier trimestre 2017 pour (i) stopper les mouvements de la coalition FPRC-AB vers Bambari et (ii) pousser l'UPC à libérer la ville sans condition, ce qui a permis de déclarer la ville de Bambari « Ville sans groupes armés ». C'est cette évolution positive sur l'opportunité de restaurer l'autorité de l'Etat dans cette localité située au carrefour des axes routiers menant vers l'Est et le Nord du Pays qui a amené le Gouvernement et ses partenaires à se mobiliser pour assurer le retour de « l'Etat » à Bambari et améliorer la situation économique et sociale dans cette ville et ses environs.

Appuyer la restauration de l'Etat et la relance de l'économie locale à Bambari et ses environs pour impulser le retour à une paix durable et à la stabilité dans cette localité

- 34. En alignement aux priorités nationales, le Projet d'Appui à la Restauration de l'Etat et au relèvement économique à Bambari est conforme aux :
  - Résolutions issues du Pacte républicain pour la paix, la réconciliation nationale et la reconstruction en République centrafricaine adoptées par les participants au Forum national organisé à Bangui du 4 au 11 mai 2015. Ces résolutions réaffirment le consensus établi sur :

- la promotion d'une démocratie participative et inclusive, basée sur le principe de l'égalité entre hommes et femmes, le renforcement de la cohésion sociale, de la justice et de la réconciliation en République centrafricaine;
- le redéploiement et le renforcement graduels d'une administration respectueuse des valeurs de laïcité, d'équité et de neutralité au niveau local afin d'assurer une présence effective de l'Etat sur toute l'étendue du territoire;
- la mise en œuvre de mesures garantissant la conformité du processus de redéploiement des structures de l'Etat aux principes de représentativité, d'équilibre régional et d'inclusion et qui garantisse la mise à disposition de services publics de base au profit de toute la population centrafricaine;
- la mise en œuvre sans délai de l'Accord sur le DDR tel qu'adopté lors du Forum National de Bangui;
- la mise en œuvre par le gouvernement d'une stratégie intégrée de reconstruction et de développement économique visant les régions les plus défavorisées du pays qui comprenne la mise en place des infrastructures routières, énergétiques et de télécommunications ainsi qu'une feuille de route pour la modernisation des principaux secteurs de croissance et la provision de services de base sur toute l'étendue du territoire;
- Etc.
- ii. Priorités nationales telles qu'elles ont été définies dans le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique pour la période 2017-2021 notamment en ce qui concerne :
  - le soutien à la paix, à la sécurité et à la réconciliation à travers des actions orientées vers la réduction de la violence par le désarmement et la réintégration des ex-combattants et des enfants associés aux groupes armés ; la promotion de la stabilité par la réforme du secteur de la sécurité ; la réforme de l'institution judiciaire et la promotion de la fin de l'impunité ; la réconciliation et la cohésion sociale, et la mise en place des conditions requises pour le retour des réfugiés, ainsi que l'application des solutions durables pour les personnes déplacées ;
  - le renouvellement du contrat social entre l'Etat et la population à travers le redéploiement de l'administration sur tout le territoire et la mise en place d'une gouvernance locale inclusive, la fourniture de services de base à la population sur tout le territoire, en particulier dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'eau, et le transfert progressif des capacités et des moyens aux structures nationales, etc.
  - le relèvement économique et la relance des secteurs productifs à travers la relance et le développement des secteurs productifs (agriculture et élevage, industries extractives et forestières), la réhabilitation et la construction des infrastructures (notamment les réseaux de transport, d'électricité et de communication), la mise en place de 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).
  - En tout état de cause et à travers ses objectifs et ses piliers, le RCPCA apparaît comme la déclinaison en une stratégie cohérente et structurée des orientations politiques issues du Forum de Banqui.

# iii. Orientations stratégiques et aux résultats escomptés de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Restauration de l'Autorité de l'Etat

- Pour la période 2017-2020, cette stratégie a retenu l'instauration progressive de la sécurité sur toute l'étendue du territoire comme premier secteur de concentration des actions du Gouvernement dans l'optique d'asseoir l'autorité du Gouvernement dans tout le pays et de le stabiliser rapidement en garantissant la sécurité graduelle sur toute l'étendue du territoire, de créer les conditions de refondation des forces de défense et de sécurité intérieure (FDSI), et de renforcer la gouvernance et le respect des droits de l'Homme pour une cohésion sociale et une justice équitable.
- En deuxième lieu, la Stratégie Nationale RESA préconise une redéfinition du rôle des services publics à travers une restructuration de l'administration dans le cadre de la gouvernance locale, la modernisation de la fonction publique, la réhabilitation et la construction des bâtiments administratifs, le redéploiement progressif de l'administration en fonction du niveau de sécurité et des besoins.
- Enfin, le Gouvernement a prévu d'améliorer la gouvernance locale par la mise en œuvre de la décentralisation. La principale avancée observée à cet égard est matérialisée par le projet de code des collectivités territoriales et des circonscriptions administratives qui a été est soumis à l'Assemblée Nationale pour adoption.
- Tenant compte de ces orientations stratégiques, le Projet RESA Bambari a été conçu dans l'optique de contribuer à l'atteinte des résultats majeurs de la Stratégie Nationale RESA qui sont articulés autour : (i) d'une présence accrue de l'État reconnu comme principal fournisseur de services publics, (ii) d'une revitalisation des activités économiques, source de sécurité alimentaire, (iii) d'un cadre légal et institutionnel garant de la pérennité de l'Autorité de l'État.
- iv. Objectifs du Plan Opérationnel de Stabilisation Immédiate de Bambari qui eux-mêmes sont alignés de manière spécifique aux piliers du RCPCA, à savoir : (a) Restaurer l'autorité de l'Etat, aligné au Pilier 1 du RCPCA; (b) Fournir les services sociaux de base (Pilier 2 du RCPCA); (c) Réhabiliter les infrastructures et contribuer au relèvement économique (Pilier 3 du RCPCA).

Projet RESA Bambari : une intervention du PNUD alignée sur les objectifs et les axes d'intervention de la communauté internationale en RCA

- 35. Jusqu'à présent, le soutien de la communauté internationale en faveur de la promotion et de l'appui à l'extension rapide de l'autorité de l'Etat sur l'ensemble du territoire de la RCA s'est manifesté de manière constante à travers les résolutions 2149 du 10 avril 2014, 2217 du 28 avril 2015 et 2301 du 26 juillet 2016 qui définissent le mandat de la MINUSCA. Depuis lors, cette dernière mène des activités dans plusieurs domaines de restauration de l'autorité de l'Etat qui portent entre autres sur : (i) le soutien au redéploiement des fonctionnaires, (ii) le relèvement du secteur de la justice et (iii) la réalisation rapide d'investissements décisifs pour la restauration de la présence des services publics de base.
- 36. Le Projet RESA Bambari apparait en cohérence avec les Objectifs du Développement Durable, notamment l'ODD 16 relatif à la justice, à la paix et les institutions fortes (cibles 16.1, 16.3 et 16.4), 8 sur le travail décent et la croissance économique (cibles 8.3, 8.5 et 8.6), 10 sur la réduction des inégalités (cible 10.7), 5 relatif à l'autonomisation des femmes (5.5), et 2 (cible 2.6) relatif à la Sécurité des communautés et la cohésion sociale.
- 37. Son éligibilité au financement du PBF relève de sa cohérence avec les domaines de priorité 3 (Soutenir les efforts visant à relancer l'économie et générer des dividendes de paix immédiats pour l'ensemble de la population : Accès équitable aux services sociaux) et 4 (Re)mettre en place les services administratifs essentiels et les capacités humaines et techniques correspondants : Renforcement de la capacité nationale essentielle de l'État ; Prolongement de l'autorité de l'État/administration locale).

38. Les Nations-Unies considèrent la restauration de l'autorité de l'Etat et le relèvement économique comme autant d'éléments essentiels pour l'établissement d'une paix durable en RCA, indispensable pour s'attaquer aux racines du conflit et jeter les bases d'un développement à long terme. En soutenant la mise en œuvre du RCPCA, l'ONU entend assurer une plus grande sécurité aux populations grâce à l'action des institutions politiques et administratives et à celle des OSC qui promeuvent et contribuent au maintien de la paix, de la sécurité, de la réconciliation nationale et des droits humains.

C'est dans cette optique que la contribution du SNU à la réponse des défis sécuritaires et de relèvement économique de la RCA a été structurée à travers l'UNDAF+2018-2021 autour des effets qui, pour la plupart, présentent un lien avec les objectifs et les résultats escomptés du Projet RESA Bambari, notamment les effets 1.1, 1.2, 2.1 et 3.2 qui prévoient à l'horizon 2021 que :

- les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent au maintien de la paix, la sécurité, la réconciliation nationale et les droits humains (effet 1.1)
- les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et encadrent l'Etat de droit et la bonne gouvernance (effet 1.2)
- les populations centrafricaines, particulièrement les plus vulnérables ou à risque de l'être, utilisent les services sociaux de base de façon durable, en particulier la santé, l'éducation, la protection sociale, l'eau et l'assainissement selon les normes de qualité (effet 2.1)
- les institutions politiques et administratives, les OSC et le secteur privé mettent en œuvre des politiques, programmes et reformes axés sur la croissance économique inclusive (bonne gouvernance économique, relèvement et la création d'emplois) et la gestion transparente, éthique et durable des ressources naturelles (effet 3.2).
- 39. Dans le même ordre d'idées, le CPD 2018-2021 du PNUD en RCA comporte un pilier relatif à la Gouvernance, consolidation de la paix et état de droit dont les interventions cadrent avec les objectifs poursuivis par le Projet RESA Bambari, notamment en ce qui concerne l'accès des citoyens à la justice, à la sécurité, au respect des droits de l'homme et à la réconciliation et la planification de stratégies nationales, le développement économique et l'efficacité de l'aide, pour ne citer que ceux-là.
- 40. Le Projet RESA Bambari a été élaboré en synergie avec d'autres interventions du Projet ARAT-RSE notamment avec : (i) le projet d'appui à la réduction de la violence communautaire à Bambari, (ii) le projet d'appui au renouvellement des forces de sécurité intérieure ; (iii) le projet d'appui à la médiation et au dialogue pour une paix durable en RCA, (iv) le projet de promotion de la participation politique et le leadership de la femme dans la consolidation de la paix qui sont axés sur le pilier 1 du RCPCA. Ce Projet s'inscrivait dans une perspective plus large de complémentarité avec les engagements pris par les autres partenaires de la RCA tels que la Banque Mondiale, la Banque Africaine de Développement, l'Agence Française de Développement, l'Union Européenne, etc.

# Une approche participative et inclusive qui révèle une réelle volonté de prise en compte des besoins des bénéficiaires

41. L'exploitation de la documentation disponible et les échanges avec les informateurs clés révèlent que le Projet RESA Bambari fait suite à un processus d'identification des besoins qui a été marqué par un état des lieux dressé avec l'appui de la MINUSCA en février 2017. Au terme de cet état des lieux, une vingtaine de bâtiments administratifs présentant des dégradations allant jusqu'à 60% ont été identifiés comme nécessitant un effort substantiel de réhabilitation et d'équipement pour être opérationnels. Cet état des lieux a également révélé la précarité des conditions d'hébergement des policiers et gendarmes déployés à Bambari, ainsi que les conditions de vie extrêmement difficiles des enfants et des femmes particulièrement affectés par les

- conséquences des violences qui ont limité leur accès aux services publics de base et provoqué des déplacements massifs.
- 42. L'engagement du Gouvernement centrafricain et des partenaires de la RCA à apporter des réponses adaptées aux besoins identifiés est illustré par :
  - a. la priorité du Gouvernement centrafricain à faire de Bambari une « Ville sans groupes armés et émergente »,
  - b. les nombreuses visites effectuées à Bambari par le Président de la République (10 mars, 13 avril et 16 mai 2017) en compagnie de hautes personnalités représentant la communauté internationale (Représentant Spécial du Secrétaire Général des Nations-Unies, Vice-Président de la Banque Mondiale pour l'Afrique, Secrétaire Générale de la Francophonie),
  - c. la sollicitation du Président de la République à l'endroit des PTF à se mobiliser pour la mise en place d'un plan d'urgence en faveur de la ville de Bambari,
  - d. la mise en œuvre immédiate des résultats de la mission conjointe d'évaluation des besoins organisée à Bambari du 27 au 31 mars 2017,
  - e. la prise en compte effective de la demande des femmes de Bambari formulée le 4 avril 2017 lors d'une visite du Premier Ministre, Chef du Gouvernement exprimée en ces termes « Aidez-nous à rouvrir le marché central de Bambari, les femmes ont besoin de cet espace privilégié d'échanges pour relancer leurs petits commerces et se retrouver entre elles ».

Au regard de l'ensemble des facteurs liés à la pertinence du Projet RESA Bambari en RCA, l'évaluation conclut que celle-ci est corroborée à la fois par son alignement aux priorités nationales, ainsi que par sa cohérence avec les priorités d'intervention de ses partenaires au développement (Nations-Unies, Union Européenne, Banque Mondiale, BAD, AFD, etc.) et les besoins des populations bénéficiaires. Sur cette base, la mission d'évaluation considère la pertinence de ce projet comme totalement avérée, et de ce fait très satisfaisante, ce qui correspond à un score de 6/6.

#### 3.3 Efficacité : Globalement satisfaisante

43. La performance de l'efficacité de la mise en œuvre du Projet RESA Bambari doit être mesurée à l'aune des réponses aux questions d'évaluation dont les principales consistent à dire si l'intervention a atteint son objectif déclaré (ou implicite), ou si elle est raisonnablement susceptible de le faire au vu des produits et effets directs. A cet effet, l'évaluation doit (a) présenter les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés, ainsi qu'une synthèse du niveau de réalisation des produits et de contribution aux effets du projet à la clôture; (b) analyser les domaines dans lesquels le projet a réalisé de meilleures performances, et aussi les moins bonnes; (c) se prononcer sur les résultats atteints en termes de restauration de l'autorité de l'Etat, de consolidation à la paix, et de stabilité, du retour de la confiance des populations envers l'Etat; (d) analyser les perspectives d'approfondissement des résultats obtenus; (e) mettre en évidence les leçons apprises au regard des difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en œuvre du Projet.

# Etat d'achèvement des Produits à la clôture

Le niveau d'achèvement des produits à la clôture du Projet, assorti des commentaires et observations de l'évaluation est présenté dans le tableau 6 ci-après.

Tableau 6 : Niveau de progression des indicateurs et d'achèvement des produits à la clôture du Projet

N°	Indicateurs	Baseline en 2017	Valeur cible en 2019	Résultats atteints	Niveau d'exécution	Commentaires
Produit 1 : La	présence active des FSI favorise la	protection des population	ns et leur confiance s	ur les perspectives de	paix et de stabilit	é dans leur localité
Sous-Produit	1.1 : Les unités FSI à Bambari dispo	sent des capacités pour	l'accueil et l'installati	on des effectifs déploy	és	
	Nombre de bâtiments prioritaires réhabilités /équipés	0	4	6	150%	Sources : Cadre de résultats et Rapport final du projet el date de janvier 2020
	Nombre d'agents logés dans les camps des FSI	0	100	77	77%	Le rapport final du projet indique que 17 policiers sont logé en plus des 60 gendarmes logés dans les deux dortoirs d la gendarmerie
Taux d'achève	ement du sous-produit 1.1.				113,5%	
Sous-Produit et rapide			•		·	saires pour protéger la population d'une manière efficac
	Nombre d'éléments des FSI formés	0	200	182	91%	Ecart dû au rythme de formation organisée par l'UNPOL Depuis un mois et demi, le détachement actuel des FS particulièrement les policiers n'a pas encore suivi l formation.
	Baisse (en%) du nombre de cas d'incidents mortels enregistrés par trimestre					L'évaluation n'a pas tenu compte de cet indicateur qui n' pas fait l'objet d'un suivi dans le cadre du Projet RES. Bambari
Taux d'achève	ement du sous-produit 1.2		'	'	91%	
Taux d'achèv	ement du Produit 1				102.25%	
Produit 2 : Le	s prestations des services publics d	e base sont améliorées e	t contribuent à la rest	auration de la confianc	ce entre l'État et l	es citoyens
Produit 2.1 : [	Des bâtiments prioritaires pour le for	nctionnement des service	es sont réhabilités et é	équipés		
	Nombre de bâtiments administratifs réhabilités et équipés	0	3	3	100%	
	Nombre de structures bénéficiant d'un cadre de travail approprié et offrant aux	0	5	6	120%	Ecart positif dû à l'augmentation du nombre de structures déconcentrées de l'Etat.

N°	Indicateurs	Baseline en 2017	Valeur cible en 2019	Résultats atteints	Niveau d'exécution	Commentaires
	populations les services attendus					
Taux d'achève	Taux d'achèvement du Produit 2					
Produit 3 : Les	infrastructures de base sont réhab	ilitées et concourent à la	relance de l'économie	e locale et à l'améliorat	ion des moyens d	le subsistance des populations
Sous-Produit 3	3.1 : le marché et la gare routière de	Bambari sont réhabilités	s et rendus opérationn	els		
	Nombre de kiosques réhabilités et/ou construits	0	140	120	86%	Les travaux en cours de finition lors du passage de la mission. Fin des travaux prévue pour février 2020.
	Volume de m² aménagés pour servir de cadre de commercialisation au sein du marché	0	Non Déterminé			Un indicateur dont la référence et la cible n'ont pas été déterminées à l'avance ne peut être pris en compte pour l'évaluation de la performance d'un objectif, d'une activité ou d'un résultat
	Etat des réalisations à la gare routière					Le maintien de cet indicateur dans un contexte où l'activité a été supprimée reflète le faible niveau de suivi et de mise à jour du cadre de résultats
	Volume de trafic (en nombre de véhicules) par semaine					Idem
	Taux d'achèvement du sous-Produ	it 3.1			86%	
Produit 3.2 : Le	e centre de formation des jeunes pi	onnières nationales est r	éaménagé et équipé, e	t offre des conditions	idéales d'apprent	issage des métiers
	Réhabilitation de la JPN de Bambari	Structure pillée et dégradée (aucune activité réalisée)	Structure réhabilitée et activités relancées	Structure réhabilitée et activités relancées	100%	
	Nombre de filières de formation adopté et mise en place	0	4	4	100%	
	Nombre de jeunes formés à des métiers professionnels	0	200	100	50%	
Taux d'achèvement du sous-produit 3.2					83,33%	
	ment du Produit 3				84,66%	
Taux d'achève	ment global des produits escompté	s du Projet			98,97%	

- 44. S'il fallait se baser sur une approche quantitative pour évaluer l'efficacité du Projet RESA Bambari à partir d'une comparaison entre les prévisions et les réalisations des produits escomptés, on aboutirait à un taux moyen d'achèvement des produits de 98,97%, ce qui correspond à une performance remarquable en termes d'efficacité. La principale limite inhérente à cette méthode d'appréciation des résultats relève de sa faible articulation entre la disponibilité des produits et les changements transformationnels souhaités pour la ville de Bambari. Cette limite est consubstantielle à la faible qualité des indicateurs de résultats, non mesurables pour la plupart, du fait de l'absence de données de référence, de cibles définies à l'avance et d'un plan de suivi-évaluation spécifique pour le Projet. A cet égard, l'examen critique du cadre de résultats a démontré plusieurs incohérences entre certaines activités et leurs indicateurs, ainsi qu'une faible articulation des activités et de leurs indicateurs respectifs avec les résultats à l'atteinte desquels ils devraient contribuer ou servir de mesure. Dans ces conditions, il est apparu plus opportun que l'appréciation de l'efficacité de la RESA Bambari soit davantage orientée vers une analyse qualitative qui s'appuie sur la nature et la qualité des résultats obtenus. Celle-ci a été construite autour des observations de l'équipe d'évaluation et des témoignages recueillis auprès des parties prenantes qui sont confortées par quelques données probantes sur le niveau de progression des indicateurs et leur contribution à l'achèvement des produits tel qu'il est présenté dans le tableau 6 ci-dessus.
- 45. Globalement, ce tableau permet de conclure que le Projet a mieux performé dans la réalisation des activités de réhabilitation et beaucoup moins pour toutes les autres. L'écart observé à cet égard pourrait s'expliquer par la qualité de l'organisation mise en place pour le suivi des chantiers. En effet, la présence d'un Bureau du PNUD sur le terrain, d'une équipe technique dédiée à la supervision des chantiers, et du soutien dont ils ont bénéficié de la part du Préfet de la Ouaka dans le suivi des travaux réalisés à Bambari ont permis d'assurer le respect des spécifications techniques définies dans les appels d'offres et de rehausser la qualité des ouvrages livrés.
- 46. Pour l'élaboration des cahiers de charge et de suivi technique des travaux de réhabilitation, le PNUD a mobilisé une équipe composée d'un architecte et de deux ingénieurs dont l'un était basé à Bangui et l'autre à Bambari. L'analyse de la documentation mise à la disposition de la mission d'évaluation et les échanges relatifs à cette composante du projet révèlent quelques bonnes pratiques et leçons qui mériteraient d'être capitalisées.

Au titre de ces bonnes pratiques, l'évaluation note que : (i) le recrutement des prestataires a été effectué sur une base compétitive ; (ii) une visite des sites de réalisation des réhabilitations a été organisée par le PNUD pour permettre aux entreprises présélectionnées de soumettre des propositions techniques et financières pertinentes ; (iii) les chantiers ont été exécutés sous la supervision technique d'une expertise indépendante mobilisée par le PNUD ; (iv) la configuration technique des infrastructures à réhabiliter a tenu compte du contexte spécifique de Bambari (exemple : modification du cahier de charge de la réhabilitation de la Direction Régionale des Douanes par la construction de latrines modernes au lieu de la fourniture de sanitaires compte tenu de l'absence d'eau courante à Bambari). Cependant, l'évaluation note que le contrat de l'ingénieur de génie civil recruté par le PNUD pour le suivi des travaux sur le terrain est arrivé à terme alors que les travaux de réhabilitation du marché central se poursuivent encore.

La forte implication des autorités locales dans le suivi du projet qui est apparue comme une force dans la perspective d'une meilleure appropriation des acquis, a pu se conjuguer avec une contrainte qui, aux dires de certains entrepreneurs, serait à l'origine d'allongements des délais de réalisation des ouvrages dans certains cas, et même de quelques surcoûts.

La leçon à retenir à cet égard relève de la nécessité d'impliquer les bénéficiaires directs des projets dès la phase de conception afin de s'assurer d'une prise en compte optimale de leurs besoins.

Des difficultés réelles à appréhender la portée des changements transformationnels attribuables au Projet RESA Bambari sur la base des indicateurs de résultats définis à cet effet

47. Le Projet RESA Bambari repose sur l'hypothèse selon laquelle le retour à une paix durable et à la stabilité dans cette localité est conditionné par le redéploiement des FSI à Bambari, ainsi que par la capacité de l'Etat à fournir des services sociaux de base aux populations à travers ses services déconcentrés et les mesures prises pour la relance de l'économie locale dans le milieu. A cet effet, le PRODOC a prévu que cet objectif global serait soutenu par trois résultats spécifiques, mesurables par des indicateurs prévus à cet effet. Le tableau 7 ci-dessous permet d'examiner et de se prononcer sur la contribution de ces résultats à l'atteinte de l'objectif global du Projet.

Tableau 7 : Evaluation du niveau d'atteinte des objectifs spécifiques du Projet

Résultats	Indicateurs	Niveau de référence	Cible	Niveau de progression à la clôture du Projet	Commentaires
Résultat 1 :  La présence active des forces de sécurité favorise la protection des populations et leur confiance sur les perspectives de la paix et de la stabilité dans leur localité	Indicateur 1a Baisse (en%) du nombre de pertes en vie humaine enregistrée dans la ville et ses environs du fait des violences	ND	70% en moins	Non disponible	En l'absence de données de référence et d'une enquête réalisée en fin de projet, il n'est pas possible de mesurer le niveau de progression de cet indicateur
	Indicateur 1b	02	100	100	L'évaluation confirme que les données relatives aux effectifs des FSI déployés à Bambari sont conformes à la réalité.
	Nombre d'agents de FSI déployés et opérationnels à Bambari				Ceci dit, la formulation de l'indicateur proposé à ce niveau ne permet pas de mesurer un résultat transformationnel. Il s'agit ici d'un indicateur de Produit et non de résultat
	Indicateur 1c  Nombre de personnes déplacées qui ont regagné leurs lieux d'habitation	0	AD	Cet indicateur n'a pas été suivi dans le cadre du Projet	Pour cet indicateur, le Cadre de résultats du Projet ne présente pas une donnée de référence ni une cible à atteindre. Dès lors, le Projet ne saurait se prévaloir des avancées observées à Bambari dans ce domaine, d'autant plus qu'aucune disposition n'a été prise au sein du Projet pour en assurer le suivi.
Résultat 2 Les prestations de services publics de base sont améliorées et contribuent à la restauration de la confiance entre l'Etat et les citoyens	Indicateur 2 a Niveau de confiance entre l'Etat et les citoyens	AD	Confiance accrue (50% de la population ayant confiance à l'Etat)	Non Disponible	En l'absence de données de référence, il n'est pas possible d'exprimer une progression en termes de %. Par ailleurs, l'absence d'un mécanisme de suivi ne permet pas d'attribuer les avancées observées à l'action du projet
	Indicateurs 2b	0	3		Il s'agit ici d'un indicateur de Produit et non de résultat. Tel qu'il est formulé, cet indicateur ne permet pas de mesurer le changement observé en termes d'accessibilité et/ou d'amélioration de la qualité des services sociaux de base fournis aux populations
	Indicateur 2c  Nombre de structure bénéficiaient d'un cadre de travail approprié et offrant aux populations les services attendus	0	3		Se référer au commentaire précédent

Résultats	Indicateurs	Niveau de référence	Cible	Niveau de progression à la clôture du Projet	Commentaires
Résultat 3 Les infrastructures économiques et de formation sont réhabilitées et concourent à la relance de l'économie locale et à l'amélioration des moyens de subsistance des populations	Indicateur 3a  Nombre d'infrastructures à caractère économique réhabilitées et fonctionnelles	0	3 Marché central, gare routière, JPN		Même commentaire. Il convient de préciser ici que la réhabilitation de la gare routière a été confiée à un autre partenaire. La révision de cet indicateur qui se justifiait par la suppression de cette activité n'a pas été faite. Qu'à cela ne tienne, la formulation de cet indicateur relève de la mesure de l'obtention d'un produit et non d'un changement transformationnel
	`	0			Le maintien de cet indicateur ne se justifiait pas dès lors que l'activité de réhabilitation et de l'équipement de la gare routière a été transférée à un autre partenaire
	Indicateur 3c Nombre de jeunes formés à un métier et engagés pour des AGR	0	200		La cible définitive a été fixée initialement à 500, puis ramenée tour à tour à 300 et enfin à 200 pour cet indicateur. L'évaluation note que le Cadre de Résultats n'a pas été ajusté en conséquence. Quoiqu'il en soit, la formulation de l'indicateur ne permet pas de mesurer un changement transformationnel.

48. Le tableau 7 ci-dessus révèle une faible capacité du projet à documenter la contribution du Projet Bambari à l'atteinte des changements anticipés par sa théorie de changement. Cette faiblesse résulte d'une part, d'une formulation inappropriée de certains indicateurs, et d'autre part, de l'absence d'un plan de suivi-évaluation spécifique au Projet. Faute d'évidences irréfutables, l'évaluation a dû se contenter de témoignages et de ses propres observations pour formuler une opinion sur les perspectives d'atteinte des résultats escomptés du Projet.

Des avancées plus ou moins attribuables à l'action directe du Projet RESA Bambari et qui confirment l'évolution favorable vers l'atteinte des changements transformationnels souhaités pour cette localité

49. Les témoignages recueillis à Bambari en matière de pertes en vies humaines permettent de considérer les données contenues dans le rapport final du Projet RESA Bambari comme crédibles, compte tenu de leur cohérence avec celles recueillies sur place auprès des équipes du Commissariat de Police, de la Compagnie de Gendarmerie et du HCR. D'après le HCR, l'augmentation de l'insécurité observée dans la ville de Bambari en 2017-2018 (70 000 déplacés regroupés dans 9 sites en 2017) a connu un fléchissement remarquable tout au long de l'année 2019 (7 sites de déplacés en 2020 avec des effectifs qui sont passés de 45 000 en janvier 2019 à 36 000 en décembre de la même année). A cet égard, l'équipe du HCR considère que la baisse de la pratique de la justice populaire couramment répandue à Bambari dans un passé récent sous forme de lynchage des personnes accusées de sorcellerie est directement attribuable à la présence permanente des FSI dans cette localité. C'est également à cette présence des FSI à Bambari que le HCR croit pouvoir attribuer la réduction des cas de VBG enregistrés au cours de 2019. Dans le même ordre d'idées, les données statistiques fournies par la section « Analyse de la Criminalité de l'UNPOL » viennent corroborer la tendance baissière de la criminalité dans la ville de Bambari sur une période de 3 (trois) ans : 2017, 2018 2019 tel que cela est illustré par les figures 1, 2 et 3 ci-après.

Figure 1 : Evolution annuelle des crimes traités

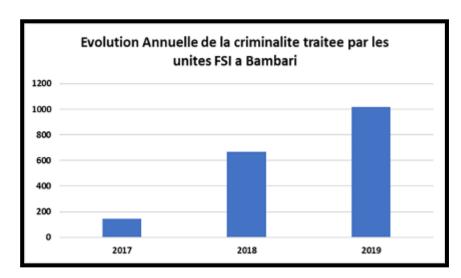


Figure 3 : Elucidation des cas traités par les FSI à Bambari

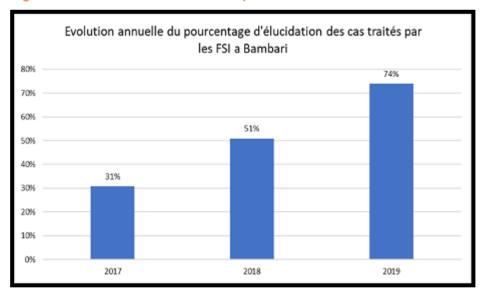
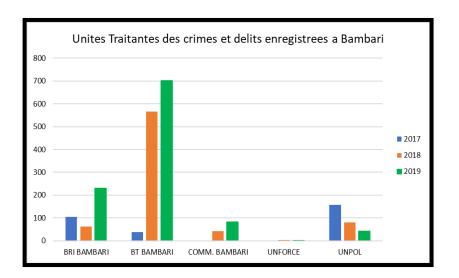


Figure 2 : Unités traitantes des crimes à Bambari



Sources des données : UNPOL/Bangui

50. Sur les statistiques obtenues auprès de la MINUSCA, il convient de souligner que la hausse du pourcentage d'élucidation des cas traités par les unités FSI à Bambari est attribuable aux nouvelles compétences acquises à travers les formations dispensées sous forme de mentoring, de monitoring et d'Advising (MMA) par UNPOL. Ces formations relèvent des activités qui ont été prévues dans le cadre de la mise en œuvre du Projet RESA Bambari. Il s'agit donc là d'un résultat à travers lequel le projet contribue de manière directe et précise à l'amélioration de la situation sécuritaire. Ce résultat est cependant contrecarré par deux facteurs que la mission considère comme des limitations importantes au renforcement de la sécurité et de la stabilité à Bambari, à savoir : (i) la présence des groupes armés, notamment de l'UPC dans certains quartiers réputés comme leurs fiefs (ex-séléka) ; (ii) et l'impossibilité pour les FSI de patrouiller seuls dans ces quartiers.

A cet égard, la mission tient à souligner que la discrétion observée durant son séjour à Bambari en matière de circulation des armes apparaît comme l'arbre qui cache la forêt. En effet, le slogan « Bambari ville émergente sans armes » semble prendre corps progressivement si l'on tient compte du fait qu'aucun civil porteur d'une arme n'a été aperçu dans cette ville pendant toute la durée du séjour de la mission, et qu'aucun coup de feu n'a été entendu de jour comme de nuit par la mission. Ceci dit, toutes les discussions que la mission a eues avec les acteurs rencontrés sur le terrain convergeaient vers la conclusion selon laquelle « Ne pas voir les armes en circulation ne signifie pas absence des armes dans la ville de Bambari ». Ici l'idée communément répandue est que des stocks d'armes existent au sein des différentes communautés vivant à Bambari. En d'autres termes, le calme et la sécurité qui prévalent à Bambari sont à la fois volatiles et précaires, ce qui appelle à des actions de consolidation qui doivent être inscrites dans la durée. L'un des indicateurs de cette précarité est illustré par le couvre-feu qui est en vigueur dans cette ville tous les jours entre 20 :00 du soir à 06 : 00 du matin

51. Sur le niveau de confiance entre la population et la Police, Il y a lieu de préciser que la hausse des crimes et délits traités par les unités FSI à Bambari constitue un signe du retour de la confiance de la population envers les FSI. En effet, depuis que la ville de Bambari a été déclarée « émergente et sans groupes armés », la population se sent plus protégée et davantage portée à se référer aux services de l'Etat pour dénoncer et/ou porter plainte contre les coupables des délits et crimes. Pour la mission d'évaluation, cette hausse est confirmée par quelques données telles que celles collectées au niveau de la Gendarmerie qui indiquent une évolution dans la production des Procès-Verbaux des auditions effectuées par cette administration en l'espace des trois derniers mois (33 en Novembre 2019, 43 en Décembre 2019 et 118 en janvier 2020). La rencontre fortuite entre la mission d'évaluation et un leader de la communauté musulmane (Président de l'association des Personnes porteuses d'handicaps de Bambari) venu porter plainte contre le Secrétaire Général de son Association devant le Sous-Préfet, ainsi que celle d'une délégation composée d'une demi-douzaine des membres des communautés musulmane et chrétienne rencontrés à la sortie de la rencontre avec le Commandant de la Compagnie de Gendarmerie apparaissent comme autant d'indicateurs d'un retour progressif de la confiance des populations envers l'Etat.



Vue de la rencontre avec le Président de l'Association des Handicapés de Bambari (3ème en gandoura bleu de gauche à droite). Sous-Préfet 2ème de gauche à droite. L'équipe de la mission aux extrémités

- 52. Sur les prestations des services publics, les visites du Commissariat de Police et de la Compagnie de Gendarmerie visaient à s'assurer de la fonctionnalité de ces administrations, ainsi que du niveau de fréquentation des demandeurs de services. Les effectifs des FSI rencontrés sur leurs sites respectifs et l'affluence des usagers en ces lieux à l'occasion des passages de la mission d'évaluation confirment l'effectivité de la fonctionnalité des services de Police et de Gendarmerie dont les bâtiments ont été réhabilités et équipés. En tant que premiers bénéficiaires des appuis du Projet, les FSI établissent une corrélation directe entre ces appuis et l'amélioration de la qualité de services fournis à leurs usagers. Les déclarations recueillies à cet égard indiquent que désormais, les services sont délivrés de manière continu, de jour comme de nuit ; les tours de garde au Commissariat de Police sont assurés de nuit dans un confort relatif grâce aux matelas fournis par le Projet ; les délais d'intervention consécutifs à un appel ont été réduits au maximum pour se situer dans une fourchette comprise entre 10 et 15 minutes ; la réhabilitation et l'équipement de deux dortoirs a permis de stabiliser les effectifs de gendarmes déployés à Bambari qui sont désormais en situation d'affectation. Par ailleurs, les avis recueillis auprès de quelques usagers rencontrés par hasard au Commissariat insistaient sur l'amélioration substantielle de la qualité de l'accueil qui leur est réservé par les agents de police, ainsi que le raccourcissement des temps d'attente pour les services demandés. Dans le même ordre d'idées, les membres de l'Unité UNPOL basée à Bambari se sont dit globalement satisfaits de l'amélioration de la qualité des services fournis par les FSI, notamment en termes de promptitude de leurs interventions et de prise en charge des incidents d'ordre sécuritaire
- 53. Sur la restauration de l'autorité de l'Etat, la présence des régies financières (Trésor, Douanes, Impôts) et le fonctionnement effectif des services publics marquent un retour progressif de l'autorité de l'Etat à Bambari. A travers les visites et les réunions organisées entre la mission et le Préfet, le Sous-Préfet, le Directeur Régional des Douanes et la Directrice Régionale de la JPN entourés de leurs collaborateurs respectifs, la mission est en mesure d'affirmer que la plupart des administrations déconcentrées présentes à Bambari mènent leurs activités sur une base régulière, conformément à leurs missions et mandats respectifs.

- 54. C'est dans cette optique que l'équipe de fonctionnaires et agents de l'Etat affectée à la Direction Régionale des Douanes a entrepris le recensement des contribuables afin de déterminer l'assiette fiscale pouvant servir d'outil de base pour la mobilisation des recettes de l'Etat à Bambari. Des fiches d'identification de contribuables ont été développées par cette équipe qui a déjà organisé plusieurs réunions de sensibilisation avec les conducteurs de mototaxis de la ville. La mission a noté avec satisfaction la déclaration de l'équipe de la Direction Régionale des Douanes faisant état de la manifestation d'intérêt des représentants du syndicat des motos taxis de la ville de Bambari qui se disent prêts à adhérer à toute démarche qui leur permettrait de se soustraire de l'emprise de groupes armés qui entretiennent une administration parallèle et prélèvent des impôts et taxes auprès des opérateurs économiques de Bambari sous le regard impuissant des services déconcentrés des régies financières légalement mandatées à cet effet.
- 55. A l'inverse de l'accueil favorable que les opérateurs économiques auraient réservé au plan d'actions de la Direction Régionale des Douanes qui prévoit un début de collecte des taxes dès le mois de mars, il semble établi que des alertes sporadiques en provenance des groupes armés font état de l'imminence de représailles qu'ils pourraient entreprendre pour sauvegarder leurs intérêts en matière de collecte de recettes sur la place de Bambari. Faute d'une évidence qui permettrait de confirmer l'authenticité de telles menaces, la mission tient tout de même à attirer l'attention des autorités légales sur ce qui apparaît comme une faible volonté de certains groupes armés à respecter les engagements pris dans le cadre de l'Accord de paix de Khartoum. Quoiqu'il en soit, la mission d'évaluation a pu collecter des éléments de preuve qui confirment l'existence d'une administration parallèle qui n'hésite pas à se prévaloir des prorogatives d'un Etat souverain, telle que la délivrance de pièces officielles ou de permis d'exercer sur le territoire de Bambari.

Figure 4 : Spécimen de carte grise délivrée par les groupes armés pour l'immatriculation d'une moto taxi à Bambari



- 56. Sur le renforcement de la cohésion sociale, la mission tient à souligner la fluidité de la circulation des personnes et des biens à travers les mouvements incessants de la traversée du pont par les personnes et les biens, les rencontres pacifiques observées quotidiennement entre les vendeurs et les acheteurs du marché central de Bambari, la coexistence pacifique des étals des vendeuses de ce marché, la représentativité des communautés de Bambari et de ses environs au sein du groupe de jeunes apprenants formés par la JPN comme des faits avérés. Mieux que tout cela, la mission a pu circuler librement et sans escorte au quartier Bornou, jadis considéré hostile aux non musulmans et a pu se rendre compte de l'intensité de l'activité commerciale qui favorise un brassage indescriptible des communautés dans ce quartier.
- 57. Sur les possibilités de relance de l'économique locale, l'évaluation note avec regret le non-respect des délais de livraison par les cocontractants mobilisés pour la réhabilitation du marché central de Bambari comme une contrainte majeure à l'atteinte du Résultat 3 dans les limites de la durée de mise en œuvre du Projet. La réhabilitation de ce marché se poursuivait jusqu'au mois de février et l'état d'avancement des travaux lors du passage de la mission ne permettait pas d'anticiper une livraison de du chantier avant la fin du mois de mars au plus tôt.



Vue de l'état d'avancement la réhabilitation du marché central de Bambari à la date du 10 février 2020



- 58. La réhabilitation de ce marché offrira plus d'opportunités à un plus grand nombre d'acteurs pour générer des revenus supplémentaires, ce qui contribuera probablement à l'amélioration de leurs moyens d'existence. Pour la mission d'évaluation, la réhabilitation du marché central devrait être perçue comme un des éléments déclencheurs du processus de relance de l'économie locale qu'il conviendrait d'articuler à des actions complémentaires, tel que la mise en place de mécanismes de microcrédits. A titre d'illustration, des initiatives du genre de celle qui a consisté à accompagner une vingtaine de groupements dans la réalisation des AGR devraient être généralisées. L'absence de données factuelles relatives à cette initiative ne permet pas à la présente évaluation de se prononcer sur les avancées observées à cet égard. Qu'à cela ne tienne, l'évaluation considère l'absence de mécanismes de financements alternatifs à Bambari comme une limite substantielle à toute possibilité de développement de l'économie locale dans le milieu, et en même temps comme une priorité à inscrire dans les prochaines interventions qui cibleraient l'appui à la relance de l'économie locale dans la Préfecture de la Quaka.
- 59. Une autre hypothèse autour de laquelle se construit la stratégie de relance économique sur le long terme dans et autour de Bambari consiste à former une masse critique de jeunes à des métiers professionnels afin de les soustraire à la tentation de rejoindre les groupes armés. L'une des illustrations de l'approche inclusive adoptée par le Projet RESA Bambari relève de la méthodologie d'identification et de sélection des candidats à cette formation. Cette méthodologie a été marquée par la dissémination de l'information sur l'appel à candidatures dans tous les groupes communautaires de Bambari, la constitution de groupes mixtes composés d'hommes, de femmes, de jeunes garçons et de jeunes filles pour relayer l'information au sein des communautés, l'organisation de sessions publiques de sollicitations des candidatures dans une dizaine de communautés résidentes à Bambari, etc.
- 60. La première vague de 100 (cent) jeunes formés par la JPN en maçonnerie, menuiserie, mécanique et couture vient de terminer une formation qui a duré trois (3) mois. Les effets escomptés de cette stratégie d'insertion professionnelle seront appréciés dans la durée, mais a priori, une formation de trois mois dispensée à des apprenants totalement inexpérimentés et dans certains cas analphabètes recèle de limites importantes en termes de mise en pratique immédiate des compétences acquises par les bénéficiaires si elle n'est pas complétée par un coaching et un suivi post-formation des apprenants. Les échanges que la mission a eus avec les équipes de la JPN aussi bien à Bambari qu'à Bangui à cet égard illustrent une faible lisibilité de l'approche préconisée pour l'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes après leur formation.
- 61. Nonobstant les contraintes et difficultés qui pour la plupart étaient liées ; (i) aux menaces sécuritaires relevant de la présence des groupes armés dans et autour de la zone d'intervention du projet, (ii) à la disproportion entre les besoins à couvrir et les ressources disponibles, (iii) à l'absence d'institutions financières à Bambari, (iv) aux faibles capacités d'hébergement des fonctionnaires et agents de l'Etat déployés à Bambari, (v) à la faible mobilisation des OSC pour l'appui à la préservation des acquis, (vi) à la faible fonctionnalité du mécanisme de coordination mis en place, l'évaluation note que la mise en œuvre du Projet a su tirer profit des facteurs de succès de son environnement interne et externe dont les plus importants se sont caractérisés par : (a) la forte implication des autorités nationales du niveau central et déconcentré à toutes les étapes du Projet, (b) la synergie entretenue par le Bureau Pays du PNUD entre l'ensemble des projets du Pilier Gouvernance, (c) la complémentarité des interventions des agences du SNU intervenant à Bambari ; (d) la flexibilité de l'accompagnement du PBF.

62. Au demeurant, l'évaluation souligne la persistance de nombreux défis résiduels comme autant de points d'attention prioritaires à prendre en compte dans la perspective de la poursuite du processus de consolidation de la paix et de la cohésion sociale à Bambari. Il s'agit notamment des défis liés au respect par toutes les parties prenantes des engagements pris dans le cadre de l'accord de paix de Khartoum; au renforcement du leadership des autorités administratives pour la protection du parc immobilier et des équipements réhabilités; à la clarté de la stratégique d'accompagnement à l'insertion professionnelle des bénéficiaires des formations dispensées par la JPN, etc.

A la date de clôture du projet RESA Bambari, il semble établi que les activités prévues pour sa mise en œuvre aient été exécutées de manière globalement satisfaisante, ce qui correspond à un score de 5/6. Ceci dit, l'évaluation note la faible capacité du projet à démontrer une corrélation directe entre la disponibilité des produits et les changements transformationnels souhaités pour Bambari. Cette situation illustre les limites des appuis catalytiques du PBF qui, de l'avis de la mission, devraient absolument être assujettis à la démonstration par leurs bénéficiaires, des stratégies de partenariats préconisées dès la phase de conception des projets à financer, pour un passage vers le Nexus HDP

### 3.4 Efficience du Projet : Globalement Satisfaisante

L'efficience mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Dans cette optique l'efficience de la restauration de l'Etat et du relèvement économique dans la ville de Bambari et ses environs a été analysée sous le prisme : (i) du respect du calendrier de mise en œuvre du Projet ; (ii) de la disponibilité des ressources requises pour délivrer les résultats attendus ; (iii) de l'efficience du mécanisme de pilotage et de gestion du Projet ; (iv) de l'efficience de l'utilisation des ressources ; (v) de la qualité des partenariats mis en place pour l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés du projet ; (vi) et de la qualité du suivi-évaluation.

# Respect du calendrier

# Le respect du calendrier d'exécution du projet est fondé sur une comparaison entre la durée prévisionnelle et la durée réelle d'exécution du projet, à compter de la date fixée pour son démarrage

63. La durée de mise en œuvre du projet RESA Bambari a été portée de dix-huit (18) à vingt-huit (28) mois. Quelle que soit la justification à la base d'un tel développement, l'évaluation considère que l'efficience du projet s'en est trouvée amoindrie par un effet mécanique, du fait des coûts supplémentaires engendrés par l'extension de sa durée. Une certaine opinion considère que la prorogation sans coût serait de nature à beaucoup plus impacter l'efficacité d'un projet plutôt que son efficience. Affirmer cela reviendrait à occulter les coûts directs et indirects de la ressource « temps» qui est l'une des plus rares et des plus onéreuses pour la mise en œuvre d'un projet. En effet, parce que l'échéancier de mise en œuvre des activités à réaliser dans un délai convenu aura dérapé, l'on va se retrouver à alourdir les charges administratives sur lesquelles on aurait pu réaliser des économies (loyers, salaires, frais de fonctionnement en tous genres, etc.) et de ce fait, à renchérir les coûts de livraison d'un produit donné ou du projet tout entier. C'est la raison principale pour laquelle tout dépassement de délai de mise en œuvre d'une activité induit une incidence directe, visible ou non, sur son coût, et de ce fait, doit être traité comme facteur d'influence sur son efficience. Dans le cas spécifique de RESA Bambari, le report de sa clôture et la poursuite des travaux de réhabilitation du marché central de Bambari qui se poursuivent au-delà de cette clôture devraient être appréhendés en tenant compte des coûts additionnels engendrés. En d'autres termes, il s'agit d'admettre que les performances réalisées par le Projet ont été d'un niveau tel qu'il n'a pas été possible d'atteindre les objectifs poursuivis dans les délais impartis, ce qui a forcément réduit la possibilité de réaliser des économies qui étaient accessibles si l'échéancier initial avait été respecté. Même si on peut invoquer les aléas inhérents au contexte spécifique de la RCA et de Bambari en particulier, on est obligé de reconnaître que son efficience a été d'autant plus amoindrie que la mise en œuvre d'un volet important relatif à la réhabilitation et l'équipement de la gare routier de Bambari a été totalement abandonnée, se traduisant ainsi par une révision à la baisse de la portée des objectifs visés et des résultats escomptés, en dépit de l'augmentation du budget qui a été bonifiée par une contribution supplémentaire du PNUD sur fonds propres.

#### Disponibilité des ressources requises pour la production des résultats

64. Le PRODOC de RESA Bambari a défini les modalités de mise à disposition des ressources requises pour la mise en œuvre du Projet. En l'absence d'informations contraires, l'évaluation a pris pour acquis qu'elles ont été respectées selon les principes et directives prévus à cet égard, ce qui a permis au projet : (i) de se structurer de manière optimale ; (ii) d'acquérir les équipements, matériels et services requis en qualité et en quantités suffisantes pour son fonctionnement ; (iii) et d'assurer la conduite et le contrôle-qualité de la mise en œuvre du Projet.

- 65. Le rapport financier révèle que les dépenses du projet se sont élevées au 31 décembre 2019 à 2 188 524 USD sur un budget total de 2 278 934 USD, ce qui correspond à un taux d'absorption de ressources de 96,03% que l'évaluation considère satisfaisant. De la substance des échanges entre l'équipe d'évaluation et celle du projet, on peut anticiper que le taux d'absorption des ressources pourrait être porté à 100% lorsque la totalité des engagements financiers en cours auront été apurés. Cette capacité d'absorption des ressources par le projet est un indicateur de performance à mettre au crédit de l'efficacité et de l'efficience.
- 66. Sur le partage des coûts et la qualité des partenariats établis pour le Projet, l'évaluation note la contribution financière du PNUD à hauteur de 278 000 (deux cent soixante-dix-huit mille) dollars américains et l'optimisation des ressources réalisée à travers les appuis techniques et/ou financiers de la MINUSCA et de UNPOL dans la réhabilitation du Commissariat de Police et la formation des FSI comme autant d'éléments de renforcement de l'efficience de ce Projet. Dans le même ordre d'idées, la recherche de l'efficience de RESA Bambari se traduit par la rationalisation des ressources humaines. Celle-ci est concrétisée à travers des synergies et complémentarité avec d'autres initiatives en portefeuille, notamment avec le projet d'appui au développement local, le projet RSS et le projet de renforcement de la chaîne pénale. La même équipe de projet est dédiée à la mise en œuvre des initiatives relatives à la mise en place de solutions durables pour le relèvement communautaire en RCA, avec comme principe de base le partage des dépenses de fonctionnement entre différentes initiatives.
- 67. Cela dit, l'évaluation considère que la taille de l'équipe du Bureau du PNUD à Bambari en charge d'assurer le suivi d'un portefeuille composé de 9 (neuf) projets était insuffisante par rapport la charge de travail. Cette difficulté semble avoir été contournée par la stratégie d'optimisation de ressources humaines et matérielles disponibles. S'agissant de la mobilisation des ressources humaines et matérielles, l'équipe du projet est constituée d'un coordonnateur et d'une équipe de cadres techniques dont deux (2) ingénieurs de génie civil. Le projet RESA s'est appuyé sur l'équipe du projet ARAT-RSE disposant de compétences et d'expériences avérées dans la mise en œuvre des interventions similaires dans la localité de Bambari. L'utilisation du staff du projet ARAT-RSE pour l'exécution du projet RESA a permis de réduire des coûts de gestion du projet. De plus, l'implication de l'équipe d'appui de terrain du PNUD Bambari a favorisé la mise en œuvre des activités du projet RESA, ce qui constitue une bonne pratique. Ceci étant, l'évaluation considère que l'orientation prise par le PNUD pour le renforcement de la concentration de ses interventions dans la Préfecture de la Ouaka devrait se traduire par une meilleure adéquation entre les objectifs programmatiques définis pour cette zone géographique et les capacités à mettre en place au Bureau de Bambari.

#### Efficience de l'utilisation des ressources

- 68. L'efficience de l'utilisation des ressources évalue l'exécution physique (basée sur les produits livrés) par rapport aux ressources utilisées (basées sur les engagements cumulés) à la phase de clôture. Le taux de réalisation physique des produits, calculé en termes de pourcentage réalisé pour chaque produit, est comparé au taux d'engagement (comme mesure des ressources utilisées pour le projet). La notation de l'efficience de l'utilisation des ressources résulte du rapport entre le taux de réalisation physique des produits et le taux d'engagement, et s'applique ainsi qu'il suit :
- → Très satisfaisante : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est ≥1. Ce résultat indique que le projet a réalisé tous ses produits ou plus, dans les limites du budget disponible.

- Satisfaisante : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est ≥ 0,80 et <1. Il s'agit ici de la situation où le projet a globalement réalisé les produits escomptés, dans les limites du budget disponible.
- → Modérément satisfaisante : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est ≥ 0,60 et <0,80. Cela correspond à la situation où le projet a réalisé au moins la moitié des produits escomptés selon le budget disponible.
  </p>
- → Modérément Insatisfaisante : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est ≥ 0,40 et <0,60. Dans ce cas, le projet a réalisé au moins que le tiers des produits escomptés selon le budget disponible.
  </p>
- ❖ Insatisfaisante : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est <0,40. Ici, le projet a réalisé moins du tiers des produits escomptés selon le budget disponible.
- ❖ Très insatisfaisant : si la valeur médiane du taux de réalisation physique des produits du projet par rapport au taux d'engagement est <0,20. C'est le cas où le projet a réalisé moins du quart des produits escomptés selon le budget disponible.
  - Le taux de réalisation physique s'obtient en calculant la médiane du taux de réalisation physique des produits du projet. Pour le cas du *Projet de RESA Bambari*, le taux de réalisation physique des produits des différents volets du projet est déterminé sur la base de la valeur médiane du niveau de progression des indicateurs présentés dans le tableau 6 ci-dessus. Cette valeur médiane est de 100%, tel qu'il ressort des données du tableau ci-dessus. A la lumière de la situation financière, il se dégage que les ressources mobilisées ont été engagées à hauteur 96,03%. En conséquence, le ratio du taux de réalisation physique des produits sur le taux d'engagement s'établit à 100/96,03, soit 1,04. Cette valeur correspond à la situation d'un projet qui a réalisé tous ses produits ou plus, dans les limites du budget disponible.
- 69. L'analyse de l'efficience va plus loin dans l'examen de l'utilisation des ressources. Elle englobe l'examen du coût de livraison global du projet à travers une illustration du rapport entre les dépenses de fonctionnement et les investissements dédiés aux opérations. Pour le cas du projet RESA Bambari, cette analyse a été basée sur la revue de la ventilation des catégories de dépenses. L'évaluation a considéré que les dépenses de fonctionnement étaient composées de frais de personnel; de fournitures, produits de base, matériel; de frais de déplacement; de transferts et subventions accordés aux homologues; des frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs et des coûts indirects, le tout pour un montant de 835 415 USD représentant 36,5% du budget total du Projet. En d'autres termes, le PNUD a prévu de dépenser 36,5 cents pour chaque dollar investi directement dans les opérations du Projet. Pour la mission d'évaluation ce ratio apparaît beaucoup trop élevé par rapport aux usages courants qui limitent ce type de ratio entre 20 et 25%

# Efficience du mécanisme de pilotage et de gestion du Projet

70. Les préconisations du PRODOC prévoyaient que : (i) le projet serait mis en œuvre par le PNUD sous la tutelle du MISPAT et en partenariat avec la MINUSCA selon la modalité DEX. La mission considère le choix de cette modalité d'exécution parfaitement appropriée au regard des contraintes opérationnelles de la RCA et à l'urgence de la mise en œuvre des interventions prévues pour le Projet. Par rapport au dispositif institutionnel et au mécanisme de gouvernance prévus dans le PRODOC, l'évaluation note, d'une part, que le Comité de Pilotage n'a pas été formalisé

conformément aux prévisions, et d'autre part, que les retombées des interactions avec l'équipe du Projet ART-RSE sont très peu perceptibles à la clôture du RESA Bambari.

#### Suivi-évaluation

- 71. Telle qu'elle a été définie dans le PRODOC, la stratégie de suivi-évaluation du projet RESA Bambari était essentiellement basée sur l'élaboration par le PNUD d'un Plan consolidé et détaillé de mise en œuvre des activités et des moyens de suivi auquel la mission d'évaluation n'a pas eu accès. Ce plan devait être soumis à l'approbation du Comité de Pilotage et servir de base pour le suivi du projet à travers des outils mandataires bien définis, notamment : les rapports d'étape trimestriels, les rapports semestriels et annuels sous format PBF, le rapport annuel et le rapport final incluant un rapport narratif et financier, le journal des problèmes, le journal des risques, le journal des leçons apprises, une revue annuelle de la qualité du projet, les visites de terrain, les revues trimestrielles, le journal de la qualité, l'évaluation indépendante. Pour la plupart, ces outils ont été produits tel que prévu, ce qui a permis de rendre compte des progrès accomplis vers l'atteinte des résultats.
- 72. En effet, le suivi opérationnel des activités a été assuré à travers des réunions périodiques tenues avec les parties prenantes. Tout ceci a été complété par des rapports périodiques qui ont été produits et soumis conformément aux échéanciers prévus à cet effet. Ces rapports ont présenté l'état d'avancement du projet, articulé autour du niveau de réalisation des activités, de production des livrables et d'atteinte des objectifs visés et de résultats escomptés, d'utilisation des ressources, et de solutions apportées aux difficultés rencontrées. Parallèlement à la production des rapports, des missions conjointes de suivi des activités se sont régulièrement rendues sur le terrain, non seulement pour s'assurer de l'effectivité de la réalisation des activités, mais aussi pour mesurer l'impact de leur réalisation sur la stabilisation et la cohésion sociale. Ces missions conjointes ont grandement rehaussé la visibilité de ce projet, et contribué à améliorer l'image du SNU dans le milieu tel que cela a été rapporté à la mission d'évaluation lors de la mission de collecte des données. En tout état de cause, les dispositions prises au regard de la stratégie de suivi-évaluation du projet ont été jugées suffisantes et de bonne qualité par la mission d'évaluation.

La revue des facteurs constitutifs de l'efficience du projet RESA Bambari révèle un niveau de performance que l'on peut qualifier de globalement satisfaisant, au regard des dispositions prises par l'équipe de projet. A cet égard, l'évaluation note qu'en dépit de l'étirement de la mise en œuvre du projet qui s'est poursuivie bien au-delà de la durée initiale fixée, de son coût de livraison relativement élevé, ainsi du faible niveau de fonctionnalité de son Comité de Pilotage et de son Comité technique de suivi, l'efficience de RESA Bambari a été renforcée par la stratégie d'optimisation des ressources qui a été bâtie autour des synergies d'actions entre les partenaires de mise en œuvre, l'ensemble des intervenants du SNU à Bambari et les bénéficiaires du projet. C'est cette synergie qui a permis d'obtenir le ratio de 1,04 qui correspond à la situation d'un Projet dont les produits ont été réalisés dans les limites des budgets alloués. Sans aucun doute, ce ratio aurait été meilleur si le Projet RESA Bambari avait été exécuté dans un environnement moins instable et si le cadre institutionnel préconisé avait été opérationnalisé (Comité de Politique et Comité technique de suivi); ce qui aurait permis de prendre les mesures de correction nécessaires en temps opportun. A défaut de cela, l'efficience du projet s'est trouvée quelque peu amoindrie du fait de son étirement dans la durée, des difficultés opérationnelles liées à l'enclavement du site d'intervention, et de l'indisponibilité d'une masse critique d'ouvriers qualifiés. Pour toutes ces raisons, l'efficience du projet est qualifiée de globalement satisfaisante, ce qui correspond à un score de 5/6.

#### 3.5 Impact du Projet : Globalement Satisfaisant

- 73. Même si les termes de référence ne l'ont pas prescrit de manière explicite, la mission d'évaluation a estimé opportun d'analyser les perspectives d'impact consécutives aux actions du projet, ainsi que les changements perceptibles ou anticipés à sa clôture. Inscrite dans une approche d'analyse prospective, la démarche empruntée par l'évaluation a visé à confirmer la pertinence ex-ante de la théorie de changement préconisée (alignement de son énoncé avec les changements anticipés pour l'action) et ex-post (confrontation des résultats obtenus avec les préconisations définies par la théorie de changement). Cette analyse a été effectuée sur la base d'un regroupement des stipulations de la théorie de changement en trois catégories, en fonction des hypothèses qui relèvent entre autres :
- i. des changements anticipés au terme de l'action à mettre en œuvre : paix durable et stabilité à Bambari
- ii. **des conditions préalables à réunir pour obtenir les changements escomptés** : rétablissement des services publics de base, renforcement des capacités des différents acteurs, réhabilitation du système économique
- iii. de la responsabilité des acteurs pour produire les changements souhaités : sécurité des populations, fourniture des services sociaux de base de qualité, perspectives d'amélioration conduite du processus RSS, approche intégrée, participation, inclusion.

Le point de vue de l'évaluation sur l'impact du Projet a de ce fait été construit sur la capacité du Projet à apporter une contribution notable à la vérification des hypothèses de sa théorie de changement.

74. Concernant les changements anticipés au terme de l'action, le Projet anticipe un changement transformationnel important qui porte sur le retour durable de la paix et de la stabilité à Bambari. Un tel changement n'est accessible que (i) si les populations de Bambari se sentent en sécurité du fait de la présence effective et permanente des FSI dans cette ville d'une part, et des changements des comportements induits par les formations qu'ils reçoivent dans l'optique du rétablissement de la confiance des populations envers eux, d'autre part, et (ii) aussi si la présence effective de l'Etat à Bambari garantit un accès à des services sociaux de base de qualité aux populations, ainsi que des perspectives d'amélioration de leurs moyens d'existence. C'est sur la base de ces hypothèses que le projet RESA Bambari a été construit, en alignement avec les objectifs et axes stratégiques du RCPCA, de la Stratégie Nationale RESA et du POSIB, et dans une perspective de capitalisation des acquis du projet ARAT-RSE. Les enquêtes de perception et les sondages d'opinion réalisés périodiquement par HHI et le PBF confirment l'effectivité des avancées vers de tels changements. Pour la ville de Bambari et ses environs, ceux-ci demeurent cependant très fragiles si l'on se réfère à des épisodes comparables aux événements de janvier 2018 qui ont engendré des destructions massives et des pillages de plusieurs bâtiments administratifs ainsi que des déplacements des populations. Certes, Bambari présente un visage d'une ville calme et paisible, mais en réalité ce calme est très précaire. A ce sujet, l'évaluation considère que le retour à une paix durable et à la stabilité à Bambari ne saurait être garanti tant et aussi longtemps qu'il sera menacé par la présence et les actions des groupes armés qui vivent dans et autour de cette localité en défiant quotidiennement l'autorité de l'Etat centrafricain. Cette défiance de l'autorité de l'Etat entretient une tension larvée entre les services publics d'un Etat souverain qui se voient obligés de cohabiter avec des entités illégales et illégitimes dont les comportements révèlent une forte résistance des groupes concernés à respecter les engagements pris dans le cadre de l'Accord de paix de Khartoum. La résorption de ces menaces passe par des interventions qui doivent s'inscrire dans la durée et qui appellent à la poursuite de la mise en œuvre du POSIB.

- 75. Concernant les conditions préalables pour obtenir les changements escomptés, RESA Bambari a été articulé autour du déploiement et de la formation des FSI, du rétablissement des services publics et de la relance de l'économie locale. Le changement majeur escompté au terme de toutes ces actions devait se traduire par le renforcement de la confiance des populations envers l'Etat.
  - Sur le retour de la confiance des populations envers les FSI, les données disponibles indiquent que le pourcentage de la population ayant confiance à la police est passé de 63% à 74% entre juin 2017 et décembre 2018 ; et de 65% à 79% pour la gendarmerie. Même si ces données ne relèvent pas exclusivement de l'action du projet Bambari, elles traduisent une évolution favorable à laquelle ledit projet a dû contribuer. C'est ici le lieu pour la mission de l'évaluation d'insister sur l'intérêt qu'il y avait pour le projet de conduire une étude de base qui aurait permis de déterminer le niveau de référence des indicateurs de résultats et à la fin du projet, de réaliser une enquête spécifique pour apprécier les progrès et/ou contributions aux changements constatés. Qu'à cela ne tienne, l'effet dissuasif de la présence des FSI à Bambari vis-à-vis des auteurs de crimes et délits est incontestable si l'on en juge par les statistiques obtenus auprès de la MINUSCA, ainsi que par les données recueillis aux niveaux de la Gendarmerie et du Bureau de UNHCR, et les témoignages des usagers rencontrés au Commissariat de Police, ainsi que ceux de l'équipe de l'Unité UNPOL. L'évolution du niveau de fréquentation des services de la Gendarmerie et l'affluence des usagers présents au Commissariat de Police lors du passage de la mission sont autant d'indicateurs d'un retour progressif de la confiance des populations vis-à-vis des FSI.
  - Si la présence des FSI à Bambari est reconnue comme un facteur de stabilité et de renforcement de la confiance des populations à leur égard, il y a donc lieu de prendre les mesures nécessaires pour assurer leur présence effective et permanente sur place, et de ce fait, de passer de la modalité de détachement pour les effectifs de la Police déployés à celui d'affectation comme c'est le cas pour la gendarmerie. En effet, la modalité de détachement qui se caractérise par des contingents qui se succèdent sans une réelle passation des consignes entre les sortants et les entrants a révélé des limites importantes dans la continuité du service, ainsi que dans la production et la sauvegarde de statistiques criminelles fiables par la Police. Sur la rupture dans la continuité du service, plusieurs témoignages recueillis à bonnes sources ont indiqué avoir observé une tendance de la Police à élargir toutes les personnes gardées à vue au Commissariat à l'approche d'un redéploiement d'un nouveau contingent de policiers. La maîtrise de l'ensemble des insuffisances identifiées à cet égard est conditionnée par une amélioration substantielle des conditions d'hébergement des policiers à Bambari, ce qui est loin d'être le cas en ce moment, ainsi que sur la poursuite sans relâche des formations spécifiques dont ils bénéficient pour l'adoption de nouveaux comportements dès leur arrivée sur le terrain. Sur ce dernier point, les déclarations des policiers qui ont échangé avec la mission révèlent que le contingent actuellement en détachement était rendu à mi-parcours de son séjour à Bambari sans avoir reçu la formation programmée à leur intention. Sur un tout autre plan, la mission a également pu noter l'absence de policier de sexe féminin dans ce contingent.
- 76. Concernant la responsabilité des acteurs pour produire les changements escomptés, la mission note avec satisfaction que les bâtiments identifiés pour être réhabilités et équipés par le Projet l'ont été à la satisfaction générale et que l'Etat est présent à Bambari. Cette présence rassure les populations qu'elles peuvent bénéficier d'une protection et peuvent obtenir des solutions à leurs problèmes. La présence de l'Etat à Bambari est illustrée par sa visibilité à travers les services déconcentrés de l'Administration du Territoire, des Régies financières, de la justice, etc.

Plusieurs services à l'instar de la Direction Régionale des Douanes ou de la JPN ont commencé à y déployer des fonctionnaires et agents de l'Etat sur une base permanente afin de fournir les services sociaux requis sur une base régulière. S'adresser aux services publics pour obtenir des solutions à leurs problèmes tel que l'a constaté la mission d'évaluation lors de son séjour à Bambari témoigne de la reconnaissance implicite de l'autorité de l'Etat par les populations de Bambari. L'évaluation considère que cette reconnaissance de l'autorité de l'Etat ne devrait pas se limiter à la fonction de fourniture de services sociaux de base de qualité aux citoyens, mais aussi et surtout s'entendre comme le pouvoir reconnu à l'Etat de faire respecter la Loi et/ou d'exercer le pouvoir de prendre des décisions définies par la Loi. Pour la mission d'évaluation, cette dimension de l'exercice de l'autorité de l'Etat reste assujettie à l'opérationnalisation de la chaîne pénale à Bambari. En effet, la disponibilité et la régularité de la fourniture des services sociaux de base à Bambari passe, non seulement par l'amélioration des capacités d'hébergement des fonctionnaires et agents de l'Etat sur place, mais aussi et surtout par l'appui par les autorités à l'installation et à la sécurisation des institutions financières. Il s'agit ici de mobiliser un service qui contribuera à la réduction des longues périodes d'absence des fonctionnaires à leurs postes de travail, généralement justifiées par la nécessité de se rendre à Banqui toutes les fins de mois pour percevoir leurs salaires.

Sur la relance de l'économie locale, la réhabilitation du marché central de Bambari et l'appui institutionnel fourni à la Direction Régionale de la JPN s'annoncent comme potentiellement porteurs de retombées économiques favorables en termes de création d'emplois pour les jeunes garçons et filles qui bénéficieront des formations à des métiers professionnels, ainsi que pour les groupes vulnérables essentiellement constituées de femmes qui verront leurs moyens d'existence s'améliorer grâce aux nouvelles opportunités qui seront offertes à travers des échanges plus soutenus et plus ouverts au niveau du marché central de Bambari. Ceci étant, l'évaluation note que les appuis des prochains projets similaires à RESA Bambari devraient contribuer à proposer des réponses aux défis de promotion des AGR pour les groupes vulnérables, d'identification des secteurs porteurs pour les formations professionnelles dispensées par la JPN, de stratégies d'accompagnement à l'insertion professionnelle des jeunes formés, et de passage à l'échelle au niveau de la Préfecture de la Ouaka des actions de relance économique qui auront fait leurs preuves à Bambari.

En définitive, l'impact du Projet analysé à l'aune de son potentiel de contribution aux changements transformationnels escomptés pour Bambari peut être assimilé à l'expérimentation globalement réussie du recul de l'insécurité à Bambari et de la restauration progressive de l'autorité de l'Etat à travers la présence de ses services déconcentrés et la fourniture quasi-régulière des prestations fournies aux usagers. Compte tenu des retards accumulés dans sa mise en œuvre, le Projet n'a pas complété toutes les actions prévues dans le cadre de la relance de l'économie locale. Ses effets et impacts sont donc essentiellement envisagés sous la forme de perspectives dont l'effectivité est soumise à la conjugaison de nombreux défis, notamment la présence ininterrompue des fonctionnaires et agents de l'Etat déployés à Bambari, le changement des comportements des FSI déployés dans cette ville, l'opérationnalisation de la chaîne pénale, le respect par les groupes armés des engagements pris dans le cadre de l'Accord de paix de Khartoum, l'élaboration et la mise en œuvre des stratégie de réduction de la pauvreté et d'insertion professionnelle des jeunes, etc. Les incertitudes que font peser ces défis sur les perspectives de production des effets positifs à moyen et long termes amènent la mission d'évaluation à attribuer le score de 5/6 à l'analyse de l'impact du Projet et à le considérer comme globalement satisfaisant.

#### 3.6 Durabilité du Projet : Probable

Garantir la durabilité des acquis d'un projet de développement consiste de la part de ses partenaires d'exécution à assurer la pérennité et la soutenabilité de ses effets au-delà de son échéance par l'appui à la création et/ou à la transformation institutionnelle de l'organisation bénéficiaire après le désengagement des partenaires techniques et financiers. Pour le cas d'espèces, l'évaluation doit pouvoir démontrer que les décisions prises à toutes les étapes du Projet par les parties prenantes impliquées dans sa mise en œuvre permettent d'assurer la pérennité et la soutenabilité de ses acquis, et qu'elles ont été prises en tenant compte des besoins en capacités techniques, matérielles et financières nécessaires pour faire perdurer les bénéfices obtenus au-delà de son échéance. S'agissant du Projet RESA Bambari, l'évaluation répond en s'appuyant sur plusieurs faits :

- 77. Au plan conceptuel, le premier élément de réponse à ce questionnement se trouve dans l'alignement du Projet aux priorités nationales telles qu'elles ont été définies dans les documents de politiques et de stratégies qui structurent la réflexion et l'action en matière de relèvement et de consolidation de la paix en RCA. A la suite du Projet ARAT-RSE, RESA Bambari s'est imposé comme une manifestation de l'engagement des autorités nationales à apporter une réponse à la vulnérabilité des populations de Bambari confrontées à la dégradation généralisée du contexte sécuritaire qui a ainsi contribué à ériger la demande sécuritaire des populations de cette ville au rang des besoins de base prioritaires, les amenant ainsi à exercer et à maintenir la pression sur les capacités des pouvoirs publics à apporter des solutions concrètes et durables aux défis sécuritaires et de défense nationale. A ce sujet, il convient de souligner le positionnement de la Communauté Internationale qui se tient aux côtés de la RCA avec des ressources conséquentes dont l'injection dans le milieu contribue à la mise en place de conditions de base à un retour et au maintien d'un environnement politiquement, économiquement et socialement stable et sécurisé sur toute l'étendue du territoire Centrafricain.
- 78. Par ailleurs, l'évaluation note en ce qui concerne le Projet RESA Bambari que l'approche participative adoptée à la phase de conception à travers les consultations ayant impliqué les parties prenantes pressenties pour sa mise en œuvre procède de la volonté d'alignement de cette initiative sur les priorités nationales et les besoins des bénéficiaires qui établissent un lien de causalité entre la pauvreté et l'insécurité. Dans la suite de ces consultations, le premier élément de concrétisation de la stratégie d'intervention adoptée pour cette intervention est reflété dans la structuration du dispositif institutionnel du projet qui a été articulé autour d'organes d'orientation et de décision (Comité de Pilotage), de coordination (Comité technique) et d'exécution au sein desquels on retrouvait des représentants des partenaires techniques et financiers et du Gouvernement.

Ce dispositif qui relève d'un processus de construction d'un dialogue qui a été structuré autour des appuis orientés vers la restauration de l'autorité de l'Etat, le relèvement communautaire et le renforcement des capacités des acteurs à mieux comprendre les enjeux et les défis associés à la préservation de la paix et de la cohésion sociale apparaît tout à fait pertinent. Dans l'éventualité d'une poursuite de cette intervention, il conviendrait non seulement de le dynamiser, mais aussi et surtout de le renforcer par l'implication effective de la société civile qui viendrait valoriser la participation des acteurs communautaires à ce processus. L'évaluation a noté à cet égard que le potentiel de collaboration disponible au sein de la société civile à travers le Comité Local de Paix et le Comité Préfectoral de la Jeunesse de la Ouaka n'a pas été mobilisé à l'optimum, notamment en ce qui concerne la sensibilisation des populations de Bambari à assurer la protection des bâtiments réhabilités et des équipements reçus.

- 79. Sur la disponibilité des capacités techniques et de la volonté des institutions provinciales et/ou locales pour continuer à travailler avec le projet ou pour assurer sa montée en échelle, l'évaluation considère l'exceptionnelle disponibilité des autorités de la RCA à échanger avec la mission comme un indicateur de l'importance et de la priorité qu'elles accordent à cette intervention. Ainsi dans un laps de temps très court, la mission a été reçue en audience par deux membres du Gouvernement, deux Directeurs Généraux des ministères sectoriels partenaires et plusieurs Directeurs de services centraux de ministères. Sans aucune exception, ces partenaires de premier plan ont exprimé leur satisfaction générale sur les résultats obtenus pour cette phase de RESA Bambari qu'ils considèrent comme phase pilote préalable à une intervention subséquente qui devrait couvrir toute l'étendue de la Préfecture de la Ouaka.
- 80. Sur la soutenabilité du relèvement communautaire, l'évaluation considère que la promotion des AGR qui a été ciblée dans le PRODOC comme une des activités majeures du projet n'a pas bénéficié d'un soutien à la mesure des besoins et des attentes des bénéficiaires. Les commerçantes du marché central de Bambari souhaiteraient avoir accès à des sources de financement qui leur permettraient de développer leurs activités. La mission n'a pas eu accès à d'éventuelles études de faisabilité qui auraient été menées pour établir la viabilité/rentabilité des éventuels AGR qui auraient été appuyés. D'une manière générale, l'évaluation considère que les perspectives de relance de l'économie locale demeurent assez limitées du fait de l'absence des structures de financement qui pourraient les soutenir sur le long terme, ainsi que des faibles capacités managériales des acteurs

L'analyse de la durabilité a été faite sur la base des nouvelles directives du guide d'évaluation du PNUD¹ 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 cinq (5) points ci-dessous :

- a) Risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet
- 81. La mission d'évaluation estime qu'il existe des risques financiers qui menaceraient la durabilité des produits du projet si les partenaires ne poursuivent pas l'élan en faveur de la restauration de l'autorité de l'Etat à Bambari et ses environs. Certes, les unités des FSI déployés à Bambari disposent des capacités pour l'accueil et quelques installations des effectifs déployés. Mais, les infrastructures construites, réhabilités et équipés mériteraient d'être entretenues pour garantir sa durabilité.
- 82. Les formations reçues par les FSI déployées à Bambari et les jeunes de la JPN ont permis à ceux-ci de changer de comportement. Toutefois, ces actions entreprises méritent d'être poursuivies afin de garantir les acquis du projet. Malgré ces points positifs qui contribuent à la durabilité des produits du projet, le relais des actions par l'Etat (financement) pourrait constituer un frein sur le long terme. Il est hautement souhaitable que l'Etat joue son rôle de leadership, en mobilisant des ressources nationales pour la continuité des actions entreprises par la communauté internationale.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Guide d'évaluation du PNUD, janvier 2019

- b) Ressources financières et économiques disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet
- 83. L'évaluation estime que les acquis du projet pourraient être préservés si l'Etat arrivait à mobiliser les ressources financières et techniques suffisantes. Il ressort clairement du rapport final du projet RESA que le PNUD entretient un dialogue avec les autorités nationales, en particulier avec le Comité de Coordination et de Suivi de la RESA (mis en place au sein du Cabinet du Premier Ministre) et la Direction Générale de la JPN afin que les moyens nécessaires au fonctionnement des infrastructures administratives réalisées à Bambari soient prévus au budget de l'Etat. La mission note que l'aboutissement de telles démarches permettrait de disposer des ressources financières et économiques en vue de préserver les bénéfices réalisés par le projet.
- 84. Sur la sécurisation des ressources financières du Projet RESA Bambari, l'évaluation tient à souligner le rôle capital joué par le PBF. Grâce à ce mécanisme le Programme Pays du PNUD a pu disposer de ressources nécessaires pour assurer la continuité de la mise en œuvre du Projet d'Appui à la restauration de l'Etat et au relèvement économique à Bambari, conformément aux dispositions prévues à cet effet par le PRODOC. La particularité que l'évaluation souhaite souligner dans ce cas précis porte sur l'inflexion observée de la part du PBF qui a inscrit son appui dans une perspective d'accompagnement de la mise en œuvre du Plan Opérationnel de Stabilisation Immédiate de Bambari qui est exposé à divers aléas liés au contexte d'insécurité généralisée de la République Centrafricaine. Ainsi, cette flexibilité du PBF a permis d'étendre le délai de son appui au-delà des 24 (vingt-quatre) mois statutaires qui représentent la durée maximum d'un financement octroyé par ce mécanisme.
- 85. En rapport avec le rôle de pionner qui est assigné au PBF, l'évaluation considère qu'il appartient à ce mécanisme de contribuer à l'orientation stratégique des initiatives qu'il appuie. Ce rôle qui ne devrait pas se limiter à un simple examen du taux de décaissement du bénéficiaire devrait se traduire par une interaction soutenue sur l'appréciation de la qualité de la mise en œuvre des projets soutenus. A cet égard, l'évaluation note que le PRODOC du projet RESA Bambari a prévu que des rapports semestriels d'avancement du projet devaient être soumis au PBSO selon les procédures standard définis à cet effet. Prenant pour acquis que ces rapports donnent lieu à des réactions systématiques du PBSO, l'évaluation recommande que de telles réactions soient adéquatement documentées dans la perspective de soutenir le processus de suivi évaluation des projets financés.
  - c) 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
- 86. De l'analyse de l'environnement social et politique du pays et particulièrement de Bambari, les facteurs tels que : (i) l'instabilité politique ; (ii) la mauvaise gouvernance ; et (iii) la volatilité du contexte sécuritaire de Bambari sont autant des risques sociaux ou politiques qui pourraient menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays.
  - d) Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet
- 87. Le pays dispose d'un certain nombre de politiques et instruments juridiques tendant à promouvoir la paix et notamment, la Constitution de la République Centrafricaine du 30 mars 2016 qui reconnait en ses articles 1 et 2, l'existence des droits de l'homme comme base de toute communauté humaine, de la paix et de la justice. Sur le plan législatif, le projet évolue conformément à la loi n° 97.013 du 11 novembre 1997 portant code de la famille en République centrafricaine même si celle-ci est en cours de relecture pour la rendre en phase avec les instruments internationaux.

- 88. La stratégie nationale du RCPCA 2017-2021 place les questions de protection et de lutte contre les violences sexuelles, de participation politique des femmes, de résilience ainsi que d'autonomisation au cœur des piliers de la stratégie. De plus, l'existence d'une Politique Nationale pour la Promotion de l'Egalité et de l'Equité (PNPEE) et d'un plan d'action pour sa mise en œuvre constitue une preuve d'engagement politique du gouvernement dans la lutte contre les VBG et les violences sexuelles (VS). La mission conclut que les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein desquels a évolué le projet ne représentent aucun risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet. Cependant, on note des contradictions de certaines dispositions des textes nationaux (ex : code de la famille) et internationaux qu'il faudrait chercher à harmoniser.
  - e) Menace environnementale à travers les actions des agences partenaires de mise en œuvre pour la durabilité des résultats du projet
- 89. La mission estime que 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 sur l'environnement.
  - f) Risque du niveau d'appropriation des parties prenantes nationales pour la pérennité des bénéfices du projet
- 90. Le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales ne représente pas vraiment un risque pour la pérennité des bénéfices du projet en ce sens que les stratégies développées par le projet ont permis aux acteurs de renforcer leurs capacités dans diverses thématiques liées aux VS & VBG. En effet, la durabilité du projet est assurée par :
  - L'implication des acteurs étatiques : le Préfet, le Sous-préfet, le Maire et les responsables des services qui pilotent les actions au niveau des structures de la (police-gendarmerie) ;
  - L'implication au niveau central des ministères concernés (Economie/Plan, Administration du Territoire, Haut-Commissariat JPN) pour le suivi et l'appropriation des interventions du projet ;
  - Les responsables des services déconcentrés de l'Etat bénéficiaires et/ou impliqués dans la mise en œuvre du projet ;
  - L'implication des jeunes à travers la formation reçue au Centre de la Jeunesse Pionnière Nationale de Bambari ;
  - La collaboration entre acteurs clés au niveau central et décentralisé (MISPAT, MINUSCA, Ministère du Commerce, Ministère des Transports etc.).

L'approche privilégiée et adoptée par le PNUD, la MINUSCA/ Affaires civiles et UNPOL a été inclusive et formative, favorisant l'appropriation par les acteurs concernés pour la pérennisation des acquis du projet.

- g) Mécanismes, procédures et politiques mis en place permettant 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
- 91. L'examen du document du projet, les rapports de suivi ainsi que les discussions de groupe ont montré que la durabilité des résultats pourrait être obtenue grâce aux mécanismes suivants :
  - L'existence du Comité de Coordination et de Suivi de la RESA mis en place au cabinet du Premier Ministre :
  - Les CPRAP mis en place dans les Préfectures
  - Les Comités sous-préfectoraux de Paix.

- h) Enseignements tirés sont en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, en vue de les faire bénéficier des connaissances acquises par le projet
- 92. Les enseignements tirés du projet sont souvent documentés à travers la production des rapports semestriels et annuels du projet et les comptes rendus de la réunion du Comité de Pilotage. L'évaluation note qu'elle a eu accès à un (1) rapport final du projet et un (1) seul compte rendu de réunion du Comité de Pilotage. L'analyse de la revue documentaire par l'équipe de la mission révèle que la diffusion des rapports auprès des parties prenantes n'est pas régulière. De plus, l'évaluation note que les missions de suivi des activités sur le terrain sont fréquentes mais peu documentées.

Au regard de l'analyse des facteurs liés à la durabilité du Projet RESA Bambari, l'évaluation conclut que la durabilité du projet est tributaire du rétablissement de la sécurité dans l'ensemble de la ville et de ses environs et de l'engagement du Gouvernement centrafricain à inscrire dans la loi des finances des ressources conséquentes pour prendre le relais. La mission d'évaluation estime que la durabilité du projet est Modérément Probable, si l'on tient compte de risques sécuritaires et financiers et attribue un score de 4/6.

#### 3.7 Thèmes transversaux

Prise en compte d'égalité des sexes et autonomisation des femmes à toutes les phases du projet

- 93. La prise en compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes s'est manifestée à travers diverses phases du projet.
  - Au niveau de la conception, il a été clairement mentionné dans le document du projet la nécessité de prendre en compte la dimension genre. Les produits 1 et 3 ont un Gender Marker 2, c'est-à-dire ayant une contribution à l'égalité des sexes. Tandis que, le produit 2 ne contribue pas significativement à l'égalité des sexes, Gender Marker 1.
  - Au niveau de la mise en œuvre, l'équipe du projet a procédé à la prise en compte du genre de manière suivante :
  - Pour la formation de la JPN, pour une cohorte de 100 jeunes sélectionnés, 30% des jeunes formés sont des filles et 70% des garçons;
  - La réhabilitation du marché central a été décidée en réponse à une demande express des femmes. Au moins, 55% des bénéficiaires seront des femmes ;
  - La construction des latrines et douches des femmes a été une approche pour répondre aux besoins spécifiques des femmes.
  - Les formations organisées par UNPOL/MINUSCA à l'endroit des Forces de Sécurité Intérieure (FSI) sur la thématique « lutte contre les violences basées sur le genre » ont été les principales contributions spécifiques à l'égalité des sexes.

#### **Droits Humains**

94. En règle générale, les droits humains sont répartis en trois (3) catégories principales : (1) les droits civils et politiques (également appelés libertés et droits fondamentaux), (2) les droits économiques, sociaux et culturels (également appelés droits sociaux), et (3) les droits collectifs. Les droits fondamentaux découlent principalement des principes suivants : Égalité : égalité des sexes, égalité devant la loi, égalité devant l'impôt, égalité devant la justice. Liberté d'opinion et d'expression.

Dans le cadre du projet RESA, environ deux (2) détachements des policiers et des gendarmes ont bénéficié des formations sur diverses thématiques dont la protection des droits humains. La formation des jeunes de la JPN sur les instructions civiques et la cohésion sociale est un facteur de réussite pour le respect des droits humains dans leurs communautés respectives.

#### Renforcement des capacités nationales

95. Le renforcement des capacités des acteurs constitue un enjeu important pour le projet RESA. L'idée est de donner les rudiments aux FSI pour qu'elles puissent exercer leur mission dans le respect des droits humains. C'est dans ce contexte que l'accent a été mis sur le renforcement des capacités des FSI (gendarmes et policiers) en vue de donner des outils nécessaires pour la protection des droits de l'homme et des civiles.

Il est à noter que les activités de renforcement des capacités des FSI déployés à Bambari ont permis de former deux (2) vagues de détachement sur l'éthique et la déontologie, le commandement des unités d'intervention des FSI, les principes et méthodes d'intervention professionnelle, la police judiciaire, le renseignement, la police communautaire, la lutte contre les VBG, la protection des droits de l'homme et du droit humanitaire.

L'un des volets les plus importants du projet est la formation des jeunes aux métiers porteurs (maçonnerie, menuiserie, mécanique et couture). En effet, une première vague de 100 jeunes a été formée dont 30% de filles. Une deuxième formation de 100 jeunes sera organisée après la remise des kits de formation aux jeunes déjà formés.

Au regard des données recueillies et de l'analyse, l'évaluation considère que les thématiques transversales ont été effectivement prises en compte depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre à travers la mise en place du dispositif de pilotage même s'il n'a pas été totalement opérationnel comme prévu, le renforcement des capacités des FSI et l'implications des autorités locales particulièrement le Préfet, le Sous-préfet, le Maire et les femmes dans l'expression de leurs besoins.

#### CONCLUSIONS - CONSTATS - RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION PROJET RESA BAMBARI

Conformément aux directives du Guide d'évaluation du PNUD, la synthèse des conclusions et recommandations du présent rapport est construite autour des constatations et des réponses aux questions d'évaluation qui ont permis de qualifier la performance du projet RESA Bambari. A cet égard, il convient de rappeler que le contexte de la République Centrafricaine, fortement marqué depuis 2012 par des conflits et violences armés, s'est caractérisé aux plans économique et social par : la destruction de l'essentiel des moyens de production et de subsistance ; l'augmentation des effectifs de jeunes désœuvrés et déscolarisés ; l'affaiblissement profond du système éducatif ; l'insuffisance subséquente des compétences nécessaires à la relance de l'économie locale ; l'insuffisance quasi insurmontable des infrastructures sociales de base et le mauvais état des infrastructures existantes ; l'effondrement de l'autorité de l'Etat ; la déstructuration du tissu social ; les déplacements massifs des populations et la démultiplication des besoins humanitaires.

C'est dans ce contexte que la ville de Bambari a pu bénéficier des mesures prises par les casques bleus des Nations-Unies en 2017 dans le but de stopper l'avancée des mouvements de la coalition FPRC-AB vers Bambari et de pousser l'UPC à libérer cette localité sans condition. Les mesures prises à cet égard ont contribué à déclarer Bambari « Ville sans groupes armés », et de créer les conditions nécessaires pour la restauration de l'autorité de l'Etat dans cette localité située au carrefour des axes routiers menant vers l'Est et le Nord du pays.

Ainsi donc, le projet RESA Bambari qui a été mis en œuvre à la suite de ces actions par le PNUD, grâce au soutien financier du Fonds de Consolidation de la Paix, apparaît comme une contribution à la réponse du Gouvernement de la République Centrafricaine aux défis de reconstruction, de restauration de la cohésion sociale, d'accès aux services sociaux de base, de rétablissement de l'autorité de l'État sur toute l'étendue du territoire national, d'effectivité de la mise en œuvre du programme DDRR (Désarmement, Démobilisation Réinsertion et Rapatriement), et de relance de l'économie au niveau local et à l'échelle nationale.

Alignés aux objectifs du Plan national de Relèvement et de Consolidation de la Paix , de la Stratégie Nationale de la Restauration de l'Autorité de l'Etat et du Plan Opérationnel de Stabilisation Immédiate de Bambari, le projet RESA Bambari devait contribuer à la restauration de l'autorité de l'Etat à Bambari à travers des actions structurées et coordonnées centrées sur l'exercice effectif des fonctions régaliennes de l'Etat et la relance du développement économique dans la ville et ses environs.

Au regard des résultats enregistrés au terme de sa mise en œuvre, la performance globale de ce projet est qualifiée de « Satisfaisante » par l'évaluation, avec un score de 5 sur une échelle de six niveaux allant de 1 (Très insatisfaisante) à 6 (Très satisfaisante). Examinée sur la base des constats et conclusions tirées de l'analyse de chaque critère d'évaluation, cette performance a été établie de manière détaillée tel qu'il apparaît dans le tableau 8 ci-après.

Tableau 8 : Performance du projet RESA Bambari selon les critères d'évaluation

Critères d'évaluation	Qualification attribuée	Score
Conception	Modérément Satisfaisante	4
Pertinence	Totalement Satisfaisante (Pertinente)	6
Efficacité	Satisfaisante	5
Efficience	Satisfaisante	5
Impact	Satisfaisante	5
Durabilité	Satisfaisante (Probable)	5
Qualification globale	Satisfaisante	30/6 = 5/6

La performance du projet RESA Bambari est assise sur des évidences qui sont récapitulées dans le tableau 9 ci-après :

Tableau 9 : Récapitulatif des évidences de la performance du projet RESA Bambari

Critères d'évaluation	Evidences
Conception	Evaluabilité attestée par l'existence d'un PRODOC articulé autour de :
Pertinence	Pertinence attestée par :  → La cohérence et l'alignement du projet aux :  • Résolutions du Forum National de Bangui : 4 au 11 mai 2015  • Priorités nationales tels que définies dans le RCPCA (2017-2021), Stratégie Nationale RESA (2017-2020), POSIB  • ODD: ODD 2 (cible :2.6), ODD 5 (cible :5.5), ODD 8 (cibles 8.3, 8.5, 8.6), ODD 10 (cible 10.7), ODD 16 (cibles: 16.1, 16.3, 16.4)  • Domaines de priorité 3 et 4 du PBF  • Effets de l'UNDAF+2018-2021 (effets 1.1, 1.2, 2.1 et 3.2)  • Pilier Gouvernance du CPD du PNUD 2018-2021  → La prise en compte effective des besoins des bénéficiaires :  • Etat des lieux réalisé en février 2017 avec l'appui de la MINUSCA  → Le soutien de la communauté internationale à la restauration de l'autorité de l'Etat en RCA  • Résolutions 2149 du 10 avril 2014 ; 2217 du 28 avril 205 et 2301 du 26 juillet 2016 sur le mandat de la MINUSCA  → La synergie avec d'autres interventions du Programme de Pays du PNUD en RCA :  • Projet d'appui à la réduction de la violence communautaire à Bambari  • Projet d'appui à la médiation et au dialogue pour une paix durable en RCA  • Projet de promotion de la participation politique et le leadership de la femme dans la consolidation de la paix
Efficacité	Efficacité illustrée par :  → Le taux d'achèvement des produits jugé « Satisfaisant »  • Produit 1 : 102,25% ; Produit 2 : 110% ; Produit 3 : 84,66%  • Taux moyen d'achèvement des produits : 98,97%  → La qualité des infrastructures réhabilitées  • Qualité des ouvrages jugée satisfaisante par tous les bénéficiaires  → L'effectivité de la fonctionnalité des services de police et de gendarmerie  • Présence effective et permanente des policiers en détachement et gendarmes affectés à

Critères d'évaluation	Evidences	
	<ul> <li>Bambari : 60 gendarmes et 30 policiers</li> <li>           L'amélioration de la qualité des services offerts par les FSI     </li> <li>Formations dispensées aux contingents des FSI déployés à Bambari :182 agents formés par UNPOL ; 5 sessions de formations organisées</li> <li>Amélioration de la qualité de l'accueil des usagers des services de police : réduction du temps d'attente</li> <li>Délais d'intervention de la police raccourcis : dans les 10 et 15 minutes qui suivent un appel pour une urgence</li> <li>La restauration progressive de l'autorité de l'Etat à Bambari</li> <li>Effectivité de la présence des services publics à Bambari : Douanes, Trésor, Impôts</li> </ul>	
Efficience	Efficience établie sur la base des éléments suivants :	
	<ul> <li>Capacité d'absorption des ressources</li> <li>Taux d'absorption de ressources de 96,03% au 31 décembre 2019</li> <li>Partage de coûts</li> <li>Contribution financière du PNUD à hauteur de 278 000 US \$</li> <li>Optimisation des ressources disponibles</li> <li>Appuis techniques et/ou financiers de la MINUSCA et de UNPOL dans la réhabilitation du Commissariat de Police et la formation des FSI</li> <li>Synergies et complémentarité du Projet RESA Bambari avec d'autres initiatives en portefeuille : projet d'appui au développement local, projet RSS, projet de renforcement de la chaîne pénale.</li> <li>Partage des dépenses de fonctionnement entre plusieurs initiatives</li> <li>Efficience de l'utilisation des ressources</li> <li>Ratio du taux de réalisation physique des produits sur le taux d'engagement égal à 1,04</li> <li>Produits du projet réalisés dans les limites du budget disponible.</li> <li>Efficience du mécanisme de pilotage et de gestion du projet</li> <li>Modalité d'exécution DEX appropriée au contexte de la RCA</li> <li>Suivi-évaluation</li> </ul>	
	<ul> <li>Production régulière des outils mandataires prévus pour le suivi-évaluation conformément aux dispositions du PRODOC</li> <li>Impact caractérisé par les changements suivants :</li> </ul>	
	<ul> <li>→ Renforcement de la confiance de la population envers les autorités administratives et les FSI</li> <li>• Recours des populations aux autorités administratives et aux FSI (Sous-Préfet, Préfet, Police, Gendarmerie) pour le règlement des conflits communautaires</li> <li>• Augmentation de la fréquentation des usagers du Commissariat de Police : délivrance des services en continu, de jour comme de nuit</li> <li>• Augmentation du nombre de PV d'auditions établis par la gendarmerie : 33 en novembre 2019, 48 en décembre 2019 et 118 en janvier 2020</li> <li>• 74% de la population déclarent avoir confiance à la Police en décembre 2018 contre 63% en 2017</li> <li>→ Amélioration de la cohésion sociale</li> </ul>	
Impact	<ul> <li>Fluidité de la circulation des personnes et des biens entre les deux rives du pont de séparation des communautés de Bambari</li> <li>Coexistence pacifique des étals des vendeuses du marché de Bambari</li> <li>Représentativité des communautés de Bambari et ses environs au sein des groupes de jeunes formés par la JPN</li> <li>Amélioration de la sécurité</li> <li>Baisse des cas de pertes en vies humaines de 118 en 2018 à 28 en 2019</li> <li>81% de la population enquêté en 2018 estiment que la sécurité s''est améliorée à Dambari contre 40% en 2017. Pour le gandarmarie de payment de la sécurité de 65 à</li> </ul>	
	Bambari contre 40% en 2017. Pour la gendarmerie, ce pourcentage est passé de 65 à 79%  Baisse remarquable du nombre de déplacés et de sites entre 2017 et 2020 : 9 sites regroupant 70 000 déplacés en 2017 contre 7 sites en 2020 ; 45 000 déplacés en janvier 2019 contre 36 000 en décembre 2019	
Durabilité	Probabilité de la durabilité des acquis en raison de :  L'alignement du projet aux priorités nationales L'approche participative adoptée pour sa conception L'implication soutenue des nationaux dans sa mise en œuvre (Comité de Pilotage,	

Critères d'évaluation	Evidences		
	Comité technique de suivi)		
Thèmes transversaux	Prise en compte du genre		
	→ Au niveau de la conception du projet		
	Gender Marker 1 pour le produit 2		
	Gender Marker 2 pour les produits 1 et 3		
	→ Au niveau de la mise en œuvre		
	<ul> <li>30% des effectifs des jeunes formés par la JPN sont des filles</li> </ul>		
	<ul> <li>Au moins, 55% des bénéficiaires de la réhabilitation du marché central de Bambari seront des femmes</li> </ul>		
	<ul> <li>Latrines et douches des femmes construites au marché central de Bambari ent tant que manifestation de la prise en compte des besoins spécifiques des femmes.</li> </ul>		
	Droits humains		
	<ul> <li>Capacités des FSI renforcées par UNPOL/MINUSCA en matière de lutte contre les violences basées sur le genre</li> </ul>		
	Renforcement des capacités		
	<ul> <li>Formation des FSI déployés à Bambari sur l'éthique et la déontologie, le commandement des unités d'intervention des FSI, les principes et méthodes d'intervention professionnelle, la police judiciaire, le renseignement, la police communautaire, la lutte contre les VBG, la protection des droits de l'homme et du droit humanitaire.</li> </ul>		
	<ul> <li>Formation des jeunes par la JPN aux métiers porteurs : maçonnerie, menuiserie, mécanique et couture.</li> </ul>		

Les acquis du projet RESA Bambari qui reposent sur les évidences que l'évaluation a pu récapituler dans le tableau 9 ci-dessus résultent des principales forces identifiées pour chacune des étapes de sa mise en œuvre, à savoir :

- La forte implication des autorités du niveau central et déconcentré à toutes les étapes du projet qui s'est avérée comme l'un des principaux facteurs d'une meilleure appropriation des acquis
- La présence d'une équipe du PNUD sur le site de réalisation du Projet qui a permis de suppléer à la faible fonctionnalité du Comité de Pilotage et du Comité technique de suivi du projet
- La synergie entre les Projets du Pilier Gouvernance du PNUD et la complémentarité des interventions des agences du SNU intervenant à Bambari considérées comme autant d'élements de renforcement de l'efficience du projet RESA Bambari, et enfin
- La flexibilité du PBF illustrée par la disponibilité de ce mécanisme à appuyer un processus exposé à des aléas peu prévisibles et susceptibles de se traduire par des glissements des calendriers d'exécution de projets tels que RESA Bambari.

La qualité de la mise en œuvre du projet RESA Bambari a été renforcée par des bonnes pratiques dont les plus importantes relèvent de : l'approche compétitive adoptée pour le recrutement des prestataires, l'organisation des visites des sites de réalisation des réhabilitations préalables à la soumission des propositions techniques et financières des prestataires, la mobilisation d'une expertise technique indépendante pour la supervision des chantiers, la prise en compte du contexte spécifique de Bambari dans l'élaboration des dossiers d'appels d'offres, etc.

Même si la performance du projet RESA Bambari est qualifiée de globalement satisfaisante, celle-ci a été contrebalancée par plusieurs contraintes hors de son contrôle, mais aussi par des faiblesses qui constituent autant de leçons à prendre en compte pour des interventions similaires dans le futur.

# Entre autres contraintes avec lesquelles le projet a dû composer, l'évaluation a retenu les plus marquantes, à savoir :

- La volatilité du contexte sécuritaire caractérisée par la pression de la présence permanente des certains groupes armés dans, et autour de Bambari, peu favorable à l'atteinte des résultats transformationnels durables sur le long terme.
- La concurrence d'une administration déloyale déployée à Bambari par les groupes armés et qui collecte des taxes et impôts au détriment des services publics dédiés à cette tâche.
- L'absence d'institutions financières à Bambari susceptibles de soutenir l'accélération de la relance de l'économie locale.
- Les surcoûts liés aux longs délais d'exécution des travaux de réhabilitation des infrastructures.
- Les capacités d'hébergement limitées des FAE et FSI déployés à Bangui.

# Au titre des leçons à retenir pour le futur, l'évaluation considère :

- Que les limites observées dans la formulation et le suivi des indicateurs de résultats n'ont pas permis d'illustrer la contribution du projet à la réalisation des effets anticipés
- Qu'à certains égards, la forte implication des autorités locales au suivi de la mise en œuvre du projet a été à la source de quelques perturbations pour le respect des délais d'exécution des travaux qui auraient engendré des surcoûts pour lesquels certaines entreprises estiment n'avoir pas été compensés de manière adéquate
- La tenue irrégulière des réunions du Comité de Pilotage et de Comité technique n'a pas permis d'apporter les ajustements nécessaires en temps opportun dans l'optique de limiter les effets indésirables lés au non-respect du calendrier d'exécution du projet
- Les échanges avec les responsables de la Direction Régionale de la JPN et des bénéficiaires de la première promotion des jeunes formés ont révélé que la prise en charge de l'alimentation des jeunes pendant toute la durée de la formation est un facteur d'assiduité à intégrer dans le plan de formation
- Pour le contournement de la difficulté relative à l'analphabétisme des jeunes ciblés par la JPN, la collaboration avec les agences du SNU qui délivrent des programmes d'alphabétisation fonctionnelle apparaît comme une piste intéressante à explorer pour les prochaines sessions

Tenant compte des résultats obtenus au terme de la mise en œuvre du projet, des forces, faiblesses et contraintes qui ont impacté sa mise en œuvre, ainsi que des leçons à retenir pour des interventions similaires dans le futur, la mission d'évaluation formule les recommandations suivantes à l'endroit des parties prenantes :

#### Recommandation 1 : A l'attention du Gouvernement Centrafricain

Poursuivre le dialogue politique avec les groupes armés en vue de respecter les clauses de l'Accord Politique de Paix et de Réconciliation (APPR) afin de consolider la paix.

#### Recommandation 2 : A l'attention du Gouvernement Centrafricain

Procéder à l'évaluation du Plan Opérationnel et de Stabilisation de Bambari (POSIB) afin de tirer les leçons de sa mise en œuvre et si possible de l'étendre dans toute la préfecture de la Ouaka pour avoir plus d'impact en termes de restauration de l'autorité de l'Etat (Phase 2 : POSIB)

#### > Recommandation 3 : A l'attention du Gouvernement Centrafricain

Accélérer la relance de l'économie locale par l'appui à l'installation, au développement et à la sécurisation des institutions de micro finance

#### Recommandation 4 : A l'attention du Gouvernement Centrafricain

Renforcer la confiance des populations envers l'Etat et des FSI à travers une présence permanente des FSI, un retour des services de l'Etat et un élargissement des capacités d'accueil des Fonctionnaires et Agents de l'Etat à Bambari

#### Recommandation 5 : A l'attention du Gouvernement Centrafricain

Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de protection et de maintenance des acquis du Projet

#### Recommandation 6 : A l'attention de la JPN

Mobiliser des partenariats stratégiques en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies de formation et d'insertion professionnelles adaptées pour les jeunes désœuvrés

#### Recommandation 7 : A l'attention du PBF

Porter la durée initiale de mise en œuvre de tout projet bénéficiaire d'un financement PBF à 24 mois assortie de la possibilité d'une extension unique ne dépassant pas 12 mois

# Recommandation 8 : A l'attention du PBF

Obliger tout bénéficiaire d'un financement PBF dès le 18<sup>ème</sup> mois du financement obtenu, de soumettre des hypothèses de passage à l'échelle basée sur les perspectives d'obtention des résultats transformationnels et de mobilisation des ressources conséquentes

#### Recommandation 9 : A l'attention du PNUD

Encourager le gouvernement à continuer le soutien à la politique de stabilisation du pays tout en poursuivant les financements du projet restauration de l'autorité de l'Etat

#### Recommandation 10 : A l'attention du PNUD

Porter Etendre l'intervention à d'autres villes stratégiques du pays comme à Kagabandoro, Ndélé, Birao, Bria et Bangassou.

#### Recommandation 11 : A l'attention du PNUD

Respecter les dispositions du PRODOC en termes de la composition du Comité de Pilotage (COPIL) et des fréquences des rencontres du COPIL afin d'avoir un suivi régulier du projet et favoriser les prises décision de façon proactive.

#### Recommandation 12 : A l'attention des autorités locales

Clarifier les rôles et responsabilités des autorités locales pour les projets similaires à mettre en œuvre dans le futur et valoriser leur contribution à l'atteinte des résultats obtenus

#### Recommandation 13 : A l'attention de la société civile

Soutenir la mise en œuvre des stratégies de protection et de maintenance des acquis et de renforcement de la cohésion sociale à travers des campagnes de communication et sensibilisation des populations.

#### Recommandation 14 : A l'attention de la MINUSCA

Poursuivre la formation des FSI tout en s'assurant d'intégrer un système de formateurs des formateurs pour en assurer la durabilité.

#### **BIBLIOGRAPHIE**

- 1. Termes de référence de la mission d'évaluation
- 2. PRODOC en date du 17 Août 2017
- 3. Pacte républicain pour la paix, la réconciliation nationale et la reconstruction en République Centrafricaine, 4 au 11 mai 2015
- 4. Plan National de Relèvement de de Consolidation de la Paix, République Centrafricain 2017-2021
- 5. Stratégie Nationale de Restauration de l'Autorité de l'Etat 2017-2020, Septembre 2017
- 6. Plan Opérationnel de Stabilisation Immédiate de Bambari, 25 mai 2017
- 7. Résolutions 2149 du 10 avril 2014, 2217 du 28 avril 2015 et 2301 du 26 juillet 2016 qui définissent le mandat de la MINUSCA Document de Programme Pays pour le Burkina Faso 2018-2020
- 8. Plan Cadre des Nations-Unies pour l'Assistance au Développement en RCA (UNDAF+ 2018-2021)
- 9. Coopération entre le Burkina Faso et les Nations-Unies 2018-2020
- 10. Burkina Faso Plan National de Développement Economique et Social (PNDES) 2016-2020
- 11. Compte rendu de réunion du Comité Local d'Examen de Projet 17 février 2017
- 12. UN SSR Mission to Burkina Faso Terms of Reference
- 13. MISSION REPORT -Re-organisation of the Army, Security Sector Reform Prospects and Challenges in Burkina Faso
- 14. Evaluation Finale du Projet Appui Conseil Stratégique à la Réforme du Secteur de la Sécurité en Guinée "RSS III" Rapport Provisoire, Cheikh Faye, Consultant International, 7 avril 2019
- 15. Document de Projet Projet Cohésion Sociale Etat de Droit et Sécurité N° 001166893, 11 Novembe 2019
- 16. PTA 2017 2018 2019
- 17. Rapports annuels 2017-2019
- 18. Rapport financier en date du 14 décembre 2019
- 19. Rapport Général Forum National sur la Sécurité 24-26 Octobre 2017
- 20. Rapport de la Conférence de lancement de la Plateforme des Organisations de la Société Civile sur la Réforme et la Gouvernance du Secteur de la Sécurité au Burkina Faso. Janvier 2019
- 21. Rapport de l'Atelier de Réflexion sur la Contribution du Parlement dans l'Elaboration de la Politique Nationale de Défense et de Sécurité Avril 2019
- 22. Rapport synthèse des sorties régionales de formation et de sensibilisation des leaders communautaires sur leur rôle en matière de gouvernance sécuritaire Août 2019

# **ANNEXES**

# Annexe 1 : Termes de référence : Évaluation finale du Projet d'Appui à la Restauration de l'Etat et au Relèvement économique à Bambari en République Centrafricaine

## 1. Historique et Contexte

Après plusieurs années d'occupation par les groupes armés, la ville de Bambari a été libérée par les forces de la MINUSCA en février 2017, ouvrant ainsi la possibilité de redéploiement des services de l'Etat et la relance du développement socio-économique. Mais, pour cela, les besoins restent énormes. Suivant l'état des lieux dressé sur le terrain avec l'appui de la MINUSCA en février 2017, une vingtaine de bâtiments administratifs, incluant les bureaux des services déconcentrés des Ministères de l'emploi, du tourisme et des infrastructures, ainsi que plusieurs bâtiments des forces de sécurité intérieure (police et gendarmerie) nécessitaient un effort de réhabilitation et d'équipement. Certains de ces bâtiments sont dégradés à plus de 60%, du fait des pillages pendant la crise mais également du manque d'entretien depuis plusieurs décennies.

Dans ce contexte, le PNUD a pris dès début 2017 d'importantes initiatives pour soutenir la stabilisation et le relèvement socio-économique de la ville de Bambari, notamment à travers l'élaboration d'un plan opérationnel de stabilisation immédiate de Bambari et la réhabilitation des bâtiments principaux du commissariat de police et de la compagnie de la gendarmerie. La mise en place d'un nouveau projet d'appui à la restauration de l'Etat et au relèvement économique de Bambari s'inscrit dans le même cadre. Ledit projet avait pour objet de contribuer à 3 des 4 objectifs stratégiques du Plan de stabilisation et de relance du développement à Bambari, à savoir : (i) restaurer l'Autorité de l'Etat à travers le rétablissement de la sécurité (pilier 1 du RCPCA), (ii) redéployer l'Administration publique (pilier 2 du RCPCA) afin de relancer les services publics aux populations, et (iii) réhabiliter les infrastructures et contribuer à la relance économique (pilier 3 du RCPCA), notamment pour les jeunes et les femmes, qui sont les groupes les plus vulnérables dans le contexte actuel de la localité.

Le projet contribue aux deux effets du CPD, à savoir :

- Effet 1 : D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les organisations de la société civile promeuvent la paix, la sécurité, la réconciliation et les droits de l'homme et y contribuent ;
- Effet 2 : D'ici 2021, les institutions politiques et administratives, les organisations de la société civile et le secteur privé mènent des politiques, des programmes et des réformes visant la croissance économique inclusive (bonne gouvernance, relèvement et création d'emplois) et la gestion éthique, transparente et durable des ressources naturelles Au terme de la mise en œuvre de ce projet, le PNUD envisage son évaluation par des experts indépendants afin d'apprécier les performances et tirer les enseignements utiles pour les futures interventions. C'est à ce titre que le PNUD recrute un consultant international et un consultant national qui travailleront sous la supervision de la Représentante Résidente du PNUD pour conduire ladite évaluation pour une durée de 30 jours calendaires.

	INFORMATIONS SUR LE PROJET / LA REALISA	TION	
Titre du projet/de la réalisation	Appui à la restauration de l'Etat et au Relèvement Economique à Bambari		
Numéro Atlas	00105632		
Produit et résultat institutionnel	Résultats attendus :  1. La présence active des forces de sécurité favorise la protection des populations et leur confiance dans les perspectives de paix et de stabilité dans leur localité;  2. Les prestations des services publics de base sont améliorées et contribuent à la restauration de la confiance entre l'État et les citoyens;  3. L'économie locale est relancée et contribue à l'amélioration des moyens de subsistance des populations locales		
Pays	République Centrafricaine		
Région	Bambari (préfecture de la Ouaka)		
Date de signature du document de projet	12 Septembre 2017		
Dates du projet	Démarrage	Fin prévue	
Dates du projet	Septembre 2017	31 Août 2019	
Budget du projet	2.200.000 USD		
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	2.200.000 USD		
Source de financement	PBF (2.000.000 USD) et PNUD (200.000 USD)		
Agence d'exécution <sup>1</sup>	PNUD		

# 2. Objet et portée de la mission d'évaluation

Il s'agit d'une évaluation de projet inscrite dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document de projet. Elle couvrira toute la durée du projet, de la date de signature en septembre 2017 au 31 Août 2019.

En plus de la conformité à la politique de l'organisation qui rend obligatoire les évaluations inscrites dans les accords de partenariat, l'objectif principal de la présente évaluation est d'accroître la l'apprentissage l'organisation. redevabilité et au sein du bureau et de Les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes du Programme (PNUD, PBF, MINUSCA, Gouvernement, autres PTFs éventuels) à des fins de prise de décisions en ce qui concerne les futures interventions. L'évaluation se fera avec l'implication de toutes les parties prenantes du projet, notamment les autorités administratives locales, les services techniques bénéficiaires et les autres acteurs de la ville de Bambari. A cet effet, la mission sera organisée à Bangui et à Bambari.

#### L'évaluation permettra entre autres 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;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;

 Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du projet et pour d'autres interventions similaires dans le futur.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Il s'agit de l'entité exerçant la responsabilité générale de la mise en œuvre du projet, de l'utilisation effective des ressources, et de la réalisation des produits indiqués dans le document de projet et le plan de travail signés.

#### Critères d'évaluation et questions indicatives clés

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

#### i) Pertinence

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de stabilisation, de consolidation de la paix et de développement de la RCA, ii) les produits et effets du programme de pays du PNUD, iii) les ODD et iv) le Plan stratégique du PNUD?
- 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 le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté?
- 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?

#### ii) 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 du programme de pays du PNUD, 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 pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'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 les agences 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?

#### iii) 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 le PNUD a-t-il encouragé l'égalité de genre, l'autonomisation des femmes, les droits fondamentaux et le développement humain dans la réalisation des produits du programme pays ?

# iv) 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 représententelles 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?

#### v) Recommandations

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

# 3. Méthodologie

Il s'agit d'une évaluation participative. L'approche méthodologique décrite dans cette section, loin d'être figée reste susceptible d'amendements. La méthodologie finale devra émerger d'une concertation entre l'équipe du Programme du PNUD et le Gouvernement (notamment le Ministère de l'Administration du territoire et de la Décentralisation). Elle devra tenir compte des indications contenues dans le Manuel de Planification, du Suivi et de l'Evaluation axés sur les Résultats du Développement.

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 (Documents de projet, PTA, budgets, comptes-rendus de réunions, 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 et de renforcement des capacités, etc.).
- ii) Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurées avec les parties prenantes qui vont entre-autres cibler : les équipes des programmes et du projet, les Ministères partenaires, la coordination du PBF, 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) Une visite de terrain à Bambari 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 sera organisée avec les membres du groupe de référence afin de clarifier les attentes autour de l'évaluation.

#### 4. Produits de l'évaluation (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 quides 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.

#### 5. Profil des consultants

La Mission sera conduite par deux (02) consultants dont un consultant international et un consultant national n'ayant jamais travaillé avec le projet

Le consultant international, Chef de mission, doit avoir une forte expérience dans la conduite d'évaluations de projets et programme, particulièrement dans le contexte de pays en crise ou en situation de post-conflit, ainsi que dans la rédaction de rapports d'évaluation. Il aura la responsabilité d'organiser et de superviser le travail de l'équipe d'évaluation. Il aura la responsabilité de la production et de la qualité des documents à soumettre, de la consultation adéquate des différents acteurs impligués et de tenir le PNUD informé de l'évolution de la mission.

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

#### o Education:

✓ Master en administration, sciences économiques et sociales ou toute autre discipline pertinente ;

#### o Expérience :

- ✓ Au moins 5 ans d'expérience dans le domaine de la gestion de l'Administration publique du développement économique et social ;
- ✓ Expérience dans l'élaboration, la gestion et/ou l'évaluation de programmes similaires dans les pays en développement ;
- ✓ Avoir un minimum de 2 missions d'évaluation similaires conduites au niveau international ;
- ✓ Démontrer une connaissance adéquate des méthodes d'évaluation et de suivi des projets de développement en général et celles des agences du Système des nations Unies en particulier ;
- ✓ Avoir d'excellentes capacités d'analyse et de rédaction ;
- ✓ Avoir une bonne connaissance du contexte d'un pays en crise ou en situation de post-crise, et particulièrement celui de la Centrafrique, sera considérée comme un avantage ;

#### o Langues requises:

✓ Parler et écrire couramment le français avec une bonne connaissance pratique de la langue

anglaise.

Le consultant national : en tant que membre de l'équipe d'évaluation, doit avoir une forte expérience en évaluation. Il doit avoir le profil suivant :

#### o Education:

- Master en administration, droit, sciences économiques ou sociales, ou toute discipline jugée équivalente.
  - o Expérience :
- Au moins 5 ans d'expérience dans des domaines de gestion de l'Administration publique et de relèvement socio-économique,
- Expérience dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets et programmes ;
- Avoir un minimum de 2 de missions d'évaluation similaires conduites au niveau national et/ou international :
- Justifier de grandes capacités d'analyse et de rédaction en français ;
- Avoir une excellente connaissance du contexte institutionnel, social et sécuritaire de la RCA;
- o Langues requises :
- Parler et écrire couramment le français ;
- Communication orale et écrite en langues locales serait considérée comme un atout.

### 6. Déontologie de l'évaluation

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUE accessible sur le site <a href="http://www.uneval.org/document/detail/102">http://www.uneval.org/document/detail/102</a>. Le consultant doit veiller à sauvegarder les droits et 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.

#### 7. Modalités d'exécution et rôles et responsabilités associées à l'évaluation

Le responsable de cette évaluation est la Représentante du PNUD, représentée par le Spécialiste en Suivi et Evaluation du programme. Elle veillera au respect de la politique d'évaluation, des normes et standards des organisations partenaires, sans compromettre l'indépendance de l'équipe d'évaluation. Un groupe de référence composé des représentants des agences et des parties prenantes clés sera mis en place pour la validation de tous les livrables de la mission. Pour faciliter le processus d'évaluation, l'équipe de projet va aider à connecter l'équipe d'évaluation avec les bénéficiaires, la cellule de coordination du programme conjoint, le Comité technique du projet et les principales parties prenantes. Pendant l'évaluation, l'équipe de projet aidera à identifier les partenaires clés à interviewer par l'équipe d'évaluation et fournira les moyens logistiques nécessaires.

De manière spécifique, les rôles et responsabilités sont les suivants :

#### a) Représentante Résident

- Nomme le responsable de l'évaluation ;
- Garantit l'indépendance de l'exercice d'évaluation et en vérifie la qualité.

#### b) Chargé de programme

- Met en place le groupe de référence de l'évaluation avec les partenaires du projet si nécessaire;
   Fournit des contributions ou des conseils au responsable de l'évaluation et au groupe de référence concernant les détails et le champ des termes de référence de l'évaluation et la manière dont les constats seront utilisés;
- Vérifie et garantit l'indépendance des évaluations.

#### c) Spécialiste du suivi et de l'évaluation (S&E)

- Participe à toutes les étapes du processus d'évaluation ;
- Garantit l'indépendance de l'évaluation ;
- Assure la liaison avec le ou les responsable(s) du programme ou projet tout au long du processus d'évaluation;
- Fournit tous les documents de référence à l'évaluateur ;
- En concertation avec les autres parties prenantes, il examine et valide les différents livrables de l'évaluation.

#### d) Groupe de référence de l'évaluation

- Assure un rôle consultatif tout au long du processus d'évaluation ;
- Veille à ce que les normes en matière d'évaluation, définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) soient respectées, notamment les garanties relatives à la transparence et à l'indépendance;
- Valide tous les livrables de l'évaluation (rapport de démarrage, draft du rapport final, etc.).

#### e) Partenaires de mise en œuvre (Agences des Nations Unies et le Gouvernement)

- Fournissent tous les documents et informations nécessaires aux à l'évaluateur ;
- Participent à l'assurance qualité des livrables de l'évaluation ;
- Participent au Groupe de référence de l'évaluation.

#### f) L'équipe du projet

- Fournit tous les documents et toutes les informations nécessaires à l'évaluation.
- Facilite les aspects logistiques, techniques et pratiques de l'évaluation.

#### g) Evaluateur

- S'acquitte des obligations contractuelles conformément aux termes de référence ;
- Prépare un rapport de démarrage de l'évaluation, comprenant une matrice d'évaluation, conformément aux termes de référence, aux règles et normes du GNUE et à ses directives éthiques :
- Prépare les rapports et informent le responsable de l'évaluation, les responsables du programme ou projet et les parties prenantes de l'avancement et des principales constatations et recommandations :
- Finalise l'évaluation, en tenant compte des commentaires et des questions sur le rapport d'évaluation.

#### 8. Calendrier du processus d'évaluation et modalité de paiements

## 8.1 Calendrier de l'évaluation

La consultation se déroulera sur une période de 30 jours calendaires répartis à titre indicatif comme suit :

N°	Principales activités	Nombre de jours estimé	Echéance de réalisation	Lieu	Responsable
	Réunion d'information avec le PNUD (responsables de programme et personnel affecté au projet en fonction des besoins)	-	Au démarrage de la mission	PNUD/Bangui	Responsable de l'évaluation / commanditaire
1	Faire la revue documentaire	2	2 jours après le démarrage de la mission	Bangui	Consultants
2	Rencontrer les parties prenantes (clarification des attentes)	2	4 jours après le démarrage de la mission	Bangui	A organiser par l'équipe du projet
3	Rédiger et valider le rapport initial (rapport méthodologique)	3	7 jours après le démarrage de la mission	Bangui	Consultants
4	Collecter les données/informations sur le terrain à Bangui	2	9 jours après le démarrage de la mission	Bangui	Consultants avec l'appui de l'équipe du projet
3	Visites de terrain (Bambari)	8	17 jours après le démarrage de la mission	Bambari	A organiser par l'équipe du projet
5	Analyser les données et rédiger le rapport provisoire	10	27 jours après le démarrage de la mission	A domicile	Consultants
6	Tenir la réunion de validation	1	28 jours après le démarrage de la mission	A distance	PNUD/Groupe de référence
7	Finalisation du rapport final d'évaluation	2	30 jours après le démarrage de la mission	A domicile	Consultants
Total		30			

#### 8.2 Modalité de paiements

Les jalons pour les paiements se déclinent comme suit :

Délivrables	Délai (cumulé)	%	Validation
1ère Tranche : Validation du rapport initial	07 jours	25%	Le groupe de référence
2ème Tranche : Remise du rapport provisoire	27 jours	50%	Le Spécialiste en S&E
3ème Tranche : Remise du rapport final validé + proposition du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations	30 jours	25%	Le groupe de référence
TOTAL	100%		

#### 9. Processus de soumission d'une offre et critères de sélection

### 9.1 L'offre technique

L'offre comprend une note méthodologique pour conduire la mission. Cette dernière permettra au panel d'évaluer le consultant sur la base de grille d'évaluation dans le paragraphe 10. A noter que la méthodologie proposée par le candidat retenu est susceptible d'amendements à la lumière de la revue documentaire et les exigences de l'organisation en la matière pour être soumise à la validation du groupe de référence.

#### 9.2 L'offre financière

- Offre financière détaillée de mission incluant les postes honoraires journaliers et perdiem ;
- Le projet prendra en charge les déplacements liés à l'exécution de la mission, notamment les visites à organiser hors de la capitale Bangui ;
- La durée de la mission y compris la remise du rapport final est de 30 jours calendaires.

L'offre financière du consultant est sujette à négociation sur base des barèmes Nations Unies pour les honoraires, DSA et coûts logistiques et en fonction des disponibilités du budget.

#### **DOCUMENTS A INCLURE DANS LA PROPOSITION**

- 1. Technique:
- Note méthodologique pour conduire la mission selon les TDR
- Formulaire P11 + CV expériences similaires et trois références contact mail et téléphone
- Lettre de motivation
- 2. Offre financière \*

Offre financière détaillée et complète pour 30 jours calendaires détaillés comme suit :

- Honoraires journalier requis pour 26 jours de travail (environ 30 jours calendaires)

- Détails des autres frais (Per diems pour 30 jours calendaires, frais visa si applicable, communication etc.)						

#### \* Marché à prix unitaire

La méthode d'évaluation combinée sera utilisée. Le contrat sera attribué au consultant individuel ayant présenté l'offre évaluée comme étant :

- a) Conforme, et
- b) ayant reçu le score combiné le plus élevé selon les poids prédéfinis des notes technique et financière

"Conforme" peut être défini comme ayant rempli toutes les conditions techniques requises par les termes de références.

Critères spécifiques de sélection :

\* Poids des critères techniques : 70%

\* Poids du critère financier : 30%

Seules les candidatures ayant obtenu un score d'au minimum 70 points lors de l'évaluation technique seront considérées éligibles pour l'évaluation financière.

Après vérification de l'adéquation entre les propositions financière et technique, chaque offre financière (F) recevra une note financière (NF) calculée par comparaison avec la proposition financière la moins disante (Fm) de la manière suivante : NF = 100 x Fm /F (F étant le prix de la proposition financière).

Pour finir, les propositions seront ensuite classées en fonction de la note totale pondérée : Note Globale = 0,7XNt + 0,3XNf. L'Offre sera adjugée à l'égard de la soumission ayant obtenu la note totale pondérée la plus élevée tout en tenant compte des principes généraux du PNUD (coût et efficacité). Le PNUD ne s'engage en aucun cas à choisir forcément le Consultant offrant le plus bas prix.

#### 1. Critères de sélection

Les consultants seront invités à soumettre leurs offres techniques et financières. L'évaluation des dossiers se fera sur la base de :

- La compréhension des TDR
- La méthodologie et le plan de travail

- La qualification et la compétence du personnel proposé (éducation, qualification, expérience générale, expérience spécifique etc.)

Critères (pour les deux consultants)	Scores maximum (points)
1. La compréhension des TDR	10
2. Conformité du plan de travail et de la méthodologie proposés avec les termes de référe	ence
Approche méthodologique	30
- Clarté (sur 5 points)	
- Cohérence de l'approche (sur 25 points)	
Plan de travail conforme à la méthodologie	10
- Exhaustivité (sur 4 points)	
- Clarté (sur 2 points)	
- Cohérence (sur 4 points)	
3. Qualifications et compétences	
Qualifications et expériences générales	
√ Master en administration, sciences économiques et sociales ou toute	10
autre discipline pertinente ;	
■ Masters :10 points ;	
Expériences pertinentes pour la mission	
• 1 mission similaire 15 points	
De 2 à 3 missions similaires	40
Plus de 3 missions similaires 40 points	
Total des points pour l'offre technique	100
Le score minimum exigé pour se qualifier est	70
Score financier 30%	30

#### 10. Annexes des TdR

- Cadre de résultats et théorie du changement de l'intervention. Fournit de plus amples informations sur l'intervention à évaluer.
- Principales parties prenantes et partenaires. Une liste des principales parties prenantes et des autres personnes à consulter, avec des informations concernant l'organisation dont elles dépendent et leur importance pour l'évaluation, ainsi que leurs coordonnées. Cette annexe peut également suggérer des sites à visiter.
- **Documents à consulter.** Une liste des documents et sites Internet importants et que doivent lire les évaluateurs au démarrage de l'évaluation et avant de finaliser la structure de l'évaluation et le rapport de démarrage. Il faut se limiter aux informations essentielles dont a besoin l'équipe d'évaluation. Exemple de sources de données et de documents :
- o Stratégies nationales pertinentes ;
- o Documents stratégiques et autres documents de programmation (par ex. documents de programme) ;
- o Plans et indicateurs de suivi :
- o Partenariats (par ex. accords de coopération avec les gouvernements ou les partenaires)
- o Examens et évaluations antérieurs
- o Politique d'évaluation du PNUD, règles et normes du GNUE, et autres documents de politique.
- Matrice d'évaluation (livrable à inclure dans le rapport de démarrage).

Tableau 5. Modèle de matrice d'évaluation

d'évaluation	Questions Sousquestic clés s spécifique	de	Outils/ méthodes de collecte des données	Indicateu rs/ Norme de réussite	Méthode d'analyse des données
--------------	--	----	---	---------------------------------	-------------------------------------

- **Programme des activités, étapes et livrables.** Sur la base du calendrier indiqué dans les TdR, les évaluateurs présentent le programme détaillé.
- Format requis pour le rapport d'évaluation. Le rapport final doit inclure, sans nécessairement s'y limiter, les éléments indiqués dans les critères de qualité des rapports d'évaluation (cf. annexe 7).
- Code de conduite. Les unités de programme du PNUD doivent demander à chaque membre de l'équipe d'évaluation de lire avec attention et de confirmer par leur signature leur adhésion au « Code de conduite des évaluateurs dans le système des Nations Unies », qui peut être annexé au rapport d'évaluation.

#### Annexe 2 : Outils de collecte des données

#### Guides d'entretien semi-structurés

#### 1. Guide d'entretien adressé aux responsables du projet/PNUD

<u>Pertinence</u>: Dans quelle mesure le projet (dans sa formulation et sa mise en œuvre) est-il pertinent au regard du contexte et des priorités de développement et de consolidation de la paix en RCA ?

- 1. Pensez-vous que la conception du projet a été participative impliquant la partie nationale etc. ?
- 2. Selon vous, le projet est-il bien aligné au mandat Système de Nations Unies en général et du PNUD en particulier dans le contexte de la République Centrafricaine UNDAF+/ODD?
- 3. Quel a été le dispositif de pilotage, de coordination et de mise en œuvre du projet ? A-t-il été opérationnel ?
- 4. Selon vous, les besoins de la population cible ont été prises en comptes ? Comment ?
- 5. Est-ce que le projet est en parfaite harmonie avec les priorités nationales (RCPCA)?
- 6. Pouvez-vous nous dire comment l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux et le respect de l'environnement ont été prises en compte dans la conception du projet ?

## <u>Efficacité</u> : Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint ses résultats ? Les cibles ? La prise en compte du genre ?

- L'intervention a-t-elle atteint son objectif déclaré (ou implicite), ou est-elle raisonnablement susceptible de le faire au vu des produits et effets directs ?
- Dans quelle mesure les résultats prévus ont été atteints dans les délais ? Quelles activités ont donné les résultats souhaités. Quelles sont les résultats inattendus et quelles sont les raisons des différences de performance ?
- Quels sont les principaux facteurs qui concourent à la réalisation ou à la non-réalisation des objectifs ?
- Quelle a été la contribution, des partenaires et d'autres organisations, aux effets et quelle a été l'efficacité des partenariats du PNUD dans l'atteinte des effets ?
- Quelles ont été les forces et les faiblesses des parties prenantes dans la fourniture des services prévus et la livraison des produits attendus du Projet ?
- En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas été atteints ? Quelles leçons en a-t-on tirées ?

#### Mise en œuvre et progrès du projet

- 1. Que pensez-vous de l'approche utilisée par le projet et les résultats obtenus ?
- 2. Quelle est votre appréciation sur l'exécution technique et financière du projet ?
- 3. Selon vous, quels ont été les principaux acquis et résultats du projet ?
- 4. Quels sont les éléments pouvant attester que la mise en œuvre du projet s'est faite avec efficacité et efficience ?
- 5. Selon vous, quelles ont été les principales insuffisances et difficultés du projet ?
- 6. Selon vous, quelles ont été les principales leçons apprises du projet ?
- 7. Quels sont les éléments de la prise en compte de la dimension « genre », des droits humains et du respect de l'environnement du projet ?
- 8. Quelles sont, selon vous, les contraintes et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet ?
- 9. Quelles ont été les bonnes pratiques/leçons apprises attribuables au projet ?

## <u>Efficience</u>: Dans quelle mesure le projet est mis en œuvre de façon efficiente ? Les ressources ontelles été utilisées de façon rationnelle pour atteindre les résultats ?

- Dans quelle mesure les ressources (humaines, financières, administratives) sont-elles correctement utilisées pour obtenir des résultats?
- Existe-t-il de meilleurs moyens (plus efficients) d'atteindre les objectifs ?
- Les intrants (financiers, humains, techniques et matériels) investis ont-ils été utilisés de façon optimale pour atteindre les produits?
- Les produits ont-ils été atteints dans le temps imparti ? Les intrants ont-ils été fournis en temps opportun (personnel, conseillers, voyage, formation, équipement et coûts divers) ?
- Aurait-on pu atteindre plus de résultats avec les mêmes investissements, le profil du personnel et la structure de gestion du projet ? Si oui, comment aurait-on pu s'en apercevoir avant ? Si non, quelles sont les suggestions à préconiser ?
- Jusqu'à quel point les modalités de partenariat étaient-elles propices à l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés ?
- Dans quelle mesure la synergie développée entre le PNUD et les partenaires d'exécution a-t-elle apporté plus d'efficience dans la mise en œuvre ?
- Jusqu'à quel point les systèmes de suivi ont-ils donné à la direction une source de données permettant l'apprentissage, ainsi que l'ajustement conséquente de la mise en œuvre ?

#### Durabilité/Pérennité

- 1. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « durabilité » du projet ?
- 2. Comment estimez-vous la pérennité du projet ?
- 3. Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?
- 4. Selon vous, quelles peuvent être les principales recommandations à formuler pour la suite de l'intervention du PNUD ?

#### Partenariats et Coordination

- 1. Qu'en pensez-vous de la coordination entre les partenaires de mise en œuvre du projet ?
- 2. Existe-t-elle une synergie d'action entre les partenaires ?
- 3. Dans quelle mesure les actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet représententelles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?
- Quels efforts de partenariats ont-ils été entrepris pour la mise en œuvre et la pérennité des actions du projet ? (Coopération sud-sud, implication des partenaires techniques et financiers) et quels enseignements peut-on en tirer ?
- L'approche de partenariat a-t-elle été efficace et quels types de partenariat ont été établis (politique, technique, financier, de partage de connaissance), avec qui et quel a été son impact sur l'atteinte des résultats?
- La stratégie de partenariat a-t-elle créée des synergies (par exemple avec d'autres partenaires, d'autres projets et dans quel sens ?

#### Implication et appropriation

- 1. Comment estimez-vous l'implication de la partie nationale dans l'exécution du projet ?
- 2. Comment est-ce vous voyez le rôle du gouvernement et des autorités administratives et locales ?
- 3. Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?

<u>Thèmes transversaux</u> (genre, droit de l'homme, renforcement des capacités nationales, programmation sensible aux conflits) ont-ils été pris en compte dans la conception et la mise en œuvre des activités du projet ?

- L'intervention a-t-elle abouti à des résultats différents pour les femmes, les hommes, les garçons et les filles?
- Jusqu'à quel point les effets atteints ont-ils bénéficié aux femmes et aux hommes de manière égale ?
- Dans quelle mesure les groupes vulnérables et les questions transversales de genre, de jeunesse, de changement climatique et des droits humains ont été intégrés dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- 2. <u>Guide d'entretien avec les partenaires des Nations-Unies (MINUSCA et PBF) et les Institutions ministérielles</u>
- Êtes-vous impliqués dans la mise en œuvre du projet si oui comment?
- 2. Quel était le niveau de coordination des activités entre votre structure et le PNUD dans le cadre de ce projet ?
- 3. 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, retour de l'autorité de l'Etat et amélioration de la sécurité ?
- 6. Quels sont les recommandations que vous voudriez bien adresser à l'endroit du PNUD pour des interventions futures ?
- 3. Guide d'entretien adressé aux autorités administratives et locales
- 7. Comment avez-vous appris l'existence du projet ?
- 8. Êtes-vous impliqués dans la mise en œuvre du projet ? si oui, comment?
- 9. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la mise en œuvre du projet ?
- 10. Avez-vous observé des changements positifs dans la communauté en terme cohésion sociale, la restauration de l'autorité de l'Etat, le rétablissement de la confiance entre la population et l'Etat et l'amélioration de la sécurité ?
- 11. Quels sont les souhaits et les recommandations que vous voudriez bien adresser à l'endroit des partenaires de mise en œuvre du projet ?
- 4. Guide d'entretien adressé aux leaders communautaires (Discussions de groupe)
- 1. Comment avez-vous appris l'existence du projet ?
- 2. Êtes-vous impliqués dans la mise en œuvre du projet ?si oui, comment ?
- 3. Y'a-t-il un changement positif que vous avez observé depuis la mise en œuvre du projet dans votre localité ?
- 4. Quel est votre niveau de satisfaction des réalisations du projet au niveau de Bambari?
- 5. Quels sont les recommandations que pouvez formuler à l'endroit du PNUD pour la prise en compte pour les interventions futures ?

## FICHE DE VISITE DE TERRAIN

# Projet d'appui à la restauration de l'Etat et au Relèvement Economique à Bambari –République Centrafricaine

ate de la visite : //										
ocalité visitée :										
bjet de la visite :										
Buts de la visite : Examen des progrès dans la réalisation des résultats										
PERFORMANCE DU PROJET (Questions d'exécution)										
numérez les principaux problèmes rencontrés dans l'exécution du projet et proposez des olutions										
ANS LE CAS DES EFFETS :										
<ul> <li>Changement positif (déterminé par une évolution notable à partir de la référence vers l'objectif final du RESA mesuré par un indicateur d'effet)</li> </ul>										
Changement négatif (retour à un niveau inférieur à la référence mesurée par un indicateur d'effet)										
Sans changement										
ANS 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 ui ne figurent pas dans le CRS seraient fondés sur le descriptif de projet, les plans de travail ou tout autre coord quant aux résultats escomptés.]										
Non (non réalisé)										
Partiel (seulement si les deux tiers au moins d'un objectif quantitatif sont réalisés)										
Oui (réalisé)										
NSEIGNEMENTS TIRÉS										
Si, au cours de la visite, des enseignements se dégagent des entretiens avec les responsables ou les énéficiaires du projet, ou que le Consultant observe directement des enseignements, la présente section eut être remplie.]										
écrivez brièvement les principaux enseignements tirés au cours de l'exécution du projet :										

3	
Participants à la visite sur le terrain : [Si plus d'une personne ont effectué la visite.]	-
Rédigé par :titre et organisation)	(Nom

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

N° d'ordre	Nom et prénoms	Fonction	Institution/Organisation	Lieu			
		Au niveau central (Bang	ui)				
Autorités go	ouvernementales						
1	Maxime BALALOU	Ministre chargé du Secrétariat Général du Gouvernement	Secrétariat Général du Gouvernement	Bangui			
2	SAMBIA	Directeur de Cabinet Adjoint	Primature	Bangui			
Comité de pilotage							
2	Elie NEMBI	Chargé de Mission a.i Responsable du Partenariat	Ministre de l'Economie, du Plan et de la Coopération	Bangui			
3	David SOGBO	Directeur général du développement local et de décentralisation	Ministère de d'Administration du Territoire	Bangui			
4	Apollinaire BANGUI	Directeur des Etudes et de la Planification	Ministère de d'Administration du Territoire	Bangui			
5	Patrick MBEBOUTI	Assistant du DGDD	Ministère de d'Administration du Territoire	Bangui			
PNUD				1			
6	Natalie BOUCLY	Représentante Résidente Adjointe au Programme	PNUD	PNUD/Bangui			
7	Evelyne BAMBA	Représentante Résidente Adjointe au Programme	PNUD	PNUD/Bangui			
8	Alpha Amadou BAH	Spécialiste suivi-évaluation du Programme	PNUD	PNUD/Bangui			
9	Dominique MALO	Chargé de Programme Gouvernance	PNUD	PNUD/Bangui			
10	Mamadou Bobo SOW	Chef de projet RESA	PNUD	PNUD/Bangui			
11	Malika GROGA-BADA	Spécialiste cohésion sociale et réconciliation	PNUD	PNUD/Bangui			
12	Antje KRAFT	CTP projet Justice et Sécurité	PNUD	PNUD/Bangui			
13	Paulin KALAMBA	Architecte Spécialiste/Chef d'équipe, Infrastructures	PNUD	PNUD/Bangui			
14	Léger Fabrice NDERKE	Ingénieur en Génie Civil/Contrôleur Technique	PNUD	PNUD/Bangui			
15	Hervé Junior MINISSARE	Expert Génie Civil	PNUD	PNUD/Bangui			
Partenaires (	de mise en œuvre						
16	Natacha KUNAMA	Coordonnatrice	PBF	Bangui			
	Charles ZOCLI	Officier de liaison/section RSS	MINUSCA/UNPOL	Bangui			
17	Glays HOUESSOU	Chargé de coordination des donateurs	MINUSCA/UNPOL	Bangui			
18	Safwen ZAAFRANI	Chef d'équipe	UNPOL/Unité analyse criminelle	Bangui			
19	Pascal	Chef d'unité	UNPOL/Unité analyse criminelle	Bangui			
		Au niveau déconcentre	<u> </u>				
	ministratives et locales			1			
20	Victor BISSEKOIN	Préfet de la OUAKA	Préfecture de la OUAKA	Bambari			
21	Judes DOTE	Sous-Préfet de Bambari	Sous préfecture de Bambari	Bambari			
22	Jean Michel OUANDE	Commandant de Groupement de la Gendarmerie de la OUAKA	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique	Bambari			
23	Romuald NGARENGOULA	Commissaire de Police/ Chef de détachement FSI	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique	Bambari			
24	Marcellin NDARATA	Commissaire Adjoint Police	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique	Bambari			
25	Sylvain André SEDANGUERE	Commandant Corps Urbain	Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique	Bambari			

26	Gisèle Ange OUANDE	Directrice de centre de Formation de la Jeunesse Pionnière Nationale	Haut Commissariat chargé de la Jeunesse Pionnière Nationale	Bambari
27	David NGBALENZELA	Receveur des Douanes	Direction Régionale des Douanes Bambari	Bambari
28	Désiré Serge N'GOUANEPA	Chef de bureau adjoint des Douanes	Direction Régionale des Douanes Bambari	Bambari
29	Pasteur Jeannot NGUERENENDJI	Coordonnateur du Comité Local de Paix de la OUAKA	Comité Local de Paix (Société Civile)	Bambari
30	Victor KEMBY	Conseiller	Comité Préfectoral de la Jeunesse de la OUAKA	Bambari
Bureau PNUI				
31	Moubarakou SALAMI	Chef de bureau PNUD	PNUD	Bambari
32	Didier Ibrahim Florentin	Assistant Administratif et Financier	PNUD	Bambari
33	Cédric Rodolph MAKAMIDE	Associé Administratif Local	PNUD	Bambari
Bureau MINU	ISCA Bambari			
34	Colonel Félix LOUA	UNPOL	MINUSCA	Bambari
35	Bachir Tidjiani AMADOU	UNPOL	MINUSCA	Bambari
36	Ibrahima DIAGNE	UNPOL	MINUSCA	Bambari
Secteur Prive				
37	ABDOU PATAO Roger	Directeur Gérant	Entreprise le Convenant	Bangui
38	Sylvain TOGNAMA	Directeur Gérant	Groupe Sylva	Bangui
39	Salomon TAMBI	Directeur Général	Entreprise AFRILAND	Bangui
40	Elisée KONISSEM	Chef de chantier	Entreprise AFRILAND	Bambari
41	NAFFAKH MAHER	Conducteur des travaux Entreprise le Convenant		Bambari
Bénéficiaires				
42	Léonie BANGAKPA	Présidente de l'association des femmes du marché central	Association des femmes du marché central de Bambari	Bambari
43	Aimé KADDA	Président de l'association des opérateurs économiques	Association des opérateurs économiques	Bambari
44	Soulé HAROUN	Président de l'association	Association des peulhs de PK5	Bambari

Annexe 4 : Matrice d'évaluation

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
Conception	Dans quelle mesure les expériences passées des projets similaires mis en œuvre par le PNUD ont-elles pu renseigner la conception du Projet ?	Dans quelle mesure les bénéficiaires du Projet ont-ils participé à sa conception et à son élaboration ?  Dans quelle mesure la conception du projet intègre-t-elle les préoccupations exprimées par les groupes cibles ?  Dans quelle mesure les facteurs externes et les risques susceptibles d'influencer la mise en œuvre du Projet ont-ils été identifiés et pris en compte dès le départ ?  Les résultats sont-ils définis de manière cohérente avec leurs indicateurs ?  Dans quelle mesure les indicateurs de mesure des résultats sont-ils directs, objectifs, pratiques, adéquats et jusqu'à quel point la responsabilité de suivre leur évolution a été clairement identifiée ?  Le Projet prévoit-il des bases de référence pouvant permettre de suivre de manière régulière l'évolution de ces indicateurs ?	PRODOC UNDAF CPD Cadre de Résultats Rapports des projets antérieurs déjà exécutés par le PNUD Rapports d'évaluations des projets similaires antérieurs au présent Projet Rapports des partenaires de mise en œuvre	Revue documentaire  Entrevues (individuelles et collectives sous la forme des Focus groups	Leçons et bonnes pratiques tirées d'expériences similaires antérieures  Participation des bénéficiaires à la conception du Projet  Niveau d'intégration des leçons apprises lors des cycles des projets similaires antérieurs	Analyse de la cohérence des objectifs du Projet avec les besoins des bénéficiaires  Analyse comparative avec les expériences similaires antérieures

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse 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	Perceptions des Nations Unies, des partenaires, des bénéficiaires et des parties prenantes centrafricaines sur la pertinence du projet  Alignement entre les objectifs et les activités du projet et les priorités nationales  Alignement entre les objectifs du projet et les priorités stratégiques	Analyse de contenu et de thématique
				Discussions de groupe avec les bénéficiaires		
			Documents de Programme de pays (CPD)		priorites strategiques programmatiques du SNU	
				Entretiens semi- structurés avec les parties prenantes		
			RCPCA 2017- 2021			
		Le projet a-t-il été développé sur la base d'une identification claire des besoins et priorités des parties prenantes ?				
		Les groupes cibles ont-ils été inclus tout au long de la mise en œuvre du projet afin garantir sa pertinence ?	Rapport RCA sur les ODD			

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des	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 ?				
	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 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		Analyse descriptive des rapports
	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?	La théorie du changement développée par le projet RESA est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?	Rapport de projet	Analyse des rapports et documents existants		
	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	Marqueur genre	
	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		

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	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 ?		Document du projet	Analyse des rapports et documents existants		Analyse des indicateurs relatifs aux produits
	Les objectifs et les produits du projet définis dans projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ?		Rapport du projet			
	Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?		Rapport de revue			
	La théorie de changement était- elle clairement articulée en reliant les ressources et les activités aux extrants, les effets et l'impact?					
	La stratégie de suivi-évaluation du projet était utile et fiable pour mesurer les progrès vers les résultats de développement et ajuster, prendre des mesures (correctrices) nécessaires à temps réel pour adapter le projet aux besoins des bénéficiaires					
Efficacité	Quel est le niveau actuel de réalisation du produit et les effets du projet ?	L'intervention a-t-elle atteint son objectif déclaré (ou implicite), ou est-elle raisonnablement susceptible de le faire au vu des produits et effets directs?  Dans quelle mesure les produits escomptés furent-ils atteints, ou quelle est l'étendue des progrès réalisés pour atteindre ces effets?	Rapports de suivi	Analyse des rapports et documents existants	Niveau d'atteinte des résultats	Analyse des indicateurs des produits

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		Quelles activités ont donné les résultats souhaités. Quelles sont les résultats inattendus				
		Quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes qui ont affecté la mise en œuvre du projet ?	Document de projet et matrice de résultat			Triangulation des données collectées avec les données des rapports du
			Rapport de revue,	Discussions de groupe		projet
		Comment ces facteurs ont-ils pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du projet ?	Rapports d'activités			
		Quelle a été la contribution, des partenaires et d'autres organisations, aux effets et quelle		Entretiens semi- structurés avec les parties prenantes		
		a été l'efficacité des partenariats du PNUD dans l'atteinte des effets ?  En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)			
		été atteints ? Quelles leçons en a- t-on tirées ?	Examens des opérations réalisées			
			Documents externes collectées par l'équipe			
	Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances?		Rapports de suivi	Analyse des rapports et documents existants		
	Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?		Document de projet et matrice de résultat	Discussions de groupe		

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Rapport de revue,	Entretiens semi- structurés avec les parties prenantes		
	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 ?	Rapports d'activités			
Efficience	Dans quelle mesure les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été utilisées de manière économique ?	Quels ont été les moyens financiers, humains et matériels utilisés?	Rapports de suivi	Analyse des rapports et documents existants	Niveau de mobilisation des ressources	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
			Rapports d'activités		pourcentage d'exécution financière	
		Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ?	Rapport financier	Discussions de groupe avec les bénéficiaires		
		Quel est le degré d'adéquation entre le taux d'exécution financière et le taux d'exécution technique?		Entretiens semi- structurés		
	Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t- elle permis d'obtenir les résultats attendus?	La structure du projet est-elle efficace et efficiente ?				
	Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?	Les produits ont-ils été atteints dans le temps imparti ? Les intrants ont-ils été fournis en temps opportun (personnel, conseillers, voyage, formation, équipement et	Rapports de suivi	Analyse des rapports et documents existants		

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	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 ?	coûts divers) ?  Dans quelle mesure le projet est mis en œuvre de façon efficiente ? Les ressources ont-elles été utilisées de façon rationnelle pour atteindre les résultats ?	Rapports d'activités			
	Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en	Dans quelle mesure les ressources (humaines, financières, administratives) sont-elles correctement utilisées pour obtenir des résultats?  Existe-t-il de meilleurs moyens (plus efficients) d'atteindre les objectifs?  Les intrants (financiers, humains, techniques et matériels) investis ont-ils été utilisés de façon optimale pour atteindre les produits?	Rapport financier	Discussions de groupe avec les bénéficiaires		
	œuvre ?			Entretiens semi- structurés		
	Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?					
		Les produits ont-ils été atteints dans le temps imparti ? Les intrants ont-ils été fournis en temps opportun (personnel, conseillers, voyage, formation, équipement et coûts divers) ?				
		Aurait-on pu atteindre plus de résultats avec les mêmes investissements, le profil du personnel et la structure de gestion du projet ? Si oui, comment aurait-on pu s'en apercevoir avant ? Si				

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
Durabilité/pérennisation	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	non, quelles sont les suggestions à préconiser?  Jusqu'à quel point les modalités de partenariat étaient-elles propices à l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés?  Dans quelle mesure la synergie développée entre le PNUD et les partenaires d'exécution a-t-elle apporté plus d'efficience dans la mise en œuvre?  Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet?	Document du projet	Analyse des rapports et documents existants	Mécanismes de pérennisation existants ou crées	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	développement humain ?		Rapports de suivi			
			Rapports d'activités	Discussions de groupe avec les bénéficiaires		
		Est-ce que les effets bénéfiques du projet vont-ils persister à la fin des financements?				
	Dans quelle mesure le projet appuie-t-il l'appropriation nationale et assure le soutien des parties prenantes dans la pérennisation des acquis du	Est-ce que les activités de formation, d'information et de sensibilisation ont été importantes?		Entretiens semi- structurés	Degré d'appropriation des acteurs nationaux	

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	projet ?					
	Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?	Est-ce les bénéficiaires du projet ont participé à la mise en œuvre des activités?				
		Est-ce que les bénéficiaires se sont approprié des outils mis au point par le projet?				
		Quels seraient les besoins complémentaires en termes d'appui pour consolider les acquis du Projet ?				
		Jusqu'à quel point des politiques et cadres réglementaires sont-ils en place afin d'assurer la persistance des bénéfices ?				
		Dans quelle mesure le projet s'est- il aligné sur les stratégies nationales de développement ?				
		Jusqu'à quel point une stratégie en matière de durabilité, incluant le développement des capacités des parties prenantes nationales clés, a été développée ou mise en				
		ceuvre ?  Dans quelle mesure la partie nationale, y compris les autorités et services au niveau régional,				

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
		préfectoral et communal soutiennent-elles le projet ? Ces institutions disposent-elles des capacités techniques et du leadership suffisant pour continuer à travailler avec le projet ou pour assurer sa montée en échelle ?  Quel bilan peut être fait du fonctionnement des institutions appuyées, des relations avec les Ministères impliqués ?  Le Projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie élaborée de façon participative avec les différents acteurs ?  Dans quelle mesure le Projet a-t-il créé ou est-il susceptible de créer des synergies avec d'autres projets pertinents ?				
Questions transversales	Dans quelle mesure le principe d'égalité des sexes a-t-il été intégré à la conception et à la mise en œuvre du projet ?	Dans quelle mesure les parties prenantes au projet ont-elles intégré la question de l'égalité des sexes et de l'autonomisation dans la conception et la mise en œuvre du projet ?  Dans quelle mesure les droits fondamentaux et le respect de l'environnement étaient-ils prises en compte	semestriel et annuels d'activités du projet	Discussions de groupe avec les bénéficiaires	Nombre des femmes et hommes interviewés	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
	Dans quelles mesure le projet a -t-il contribué au renforcement des capacités au niveau national et local ?	Les capacités nationales ou locales ont –elles été renforcées ?				

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
	Dans quelle mesure la dimension communication a-t-elle été intégrée à la conception et à la mise en œuvre du projet ?	Le plan de communication était-il élaboré et bien exécuté?	Document du projet			