Nations Unies Consolidation de la paix UN PBF - Fonds pour la Consolidation de la Paix	**PROJET CONJOINT « APPUI A LA MEDIATION ET AU DIALOGUE POUR UNE PAIX DURABLE EN REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE (RCA)»**	PNUD

MISSION D'EVALUATION FINALE DU PROJET D'APPUI A LA MEDIATION ET AU DIALOGUE POUR UNE PAIX DURABLE EN RCA

RAPPORT FINAL DE LA MISSION

Réalisée par :

Lazare GAHUNGU, Consultant International, Expert en Développement Communautaire

BANGUI, JUIN 2021

TABLE DES MATIERES

I. ABREVIATIONS ET ACRONYMES 3

II. RESUME EXECUTIF 4

CHAPITRE I : PRESENTATIONS 8

1.1. PRESENTATION DU RAPPORT DE LA MISSION. 8
1.2. PRESENTATION DU PROJET 9
1.2.1. Contexte et historique du Projet 9
1.2.2. Budget et Cadrage du Projet. 10
1.2.3. Mise en œuvre du Projet 10
1.3. PRESENTATION DE LA MISSION D'EVALUATION 11
1.3.1. Les objectifs de l'évaluation 11
1.3.2. Approche méthodologique adoptée au cours de l'évaluation. 11
1.3.3. Echelles de notation des normes de la performance. 13
1.3.4. Difficultés rencontrées au cours de la mission. 14

CHAPITRE II : PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS DU PROJET. 16

2.1. ANALYSE GUIDEE PAR LES CRITERES DE L'EVALUATION 16
2.1.1. PERTINENCE 16
2.1.2. EFFICACITE 17
2.1.2.2.1. Réalisations du projet par rapport au Résultat 1. 19
2.1.2.2. Réalisations du Projet par rapport au Résultat 2. 20
2.1.2.3. Réalisations du Projet par rapport au Résultat 3. 22
2.1.3. EFFICIENCE 23
2.2.4. DURABILITE DES ACQUIS. 25
2.2.5. PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION GENRE ET DES BESOINS DE LA JEUNESSE. 27
2.2.6. EFFETS DE LA COVID-19 DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET. 27

CHAPITRE III : LES LECONS APPRISES ET RECOMMANATIONS 29

3.1. LES LECONS APPRISES 29
3.2. LES RECOMMANDATIONS 30
3.2.1. EN DIRECTION DU SYSTEME DES NATIONS UNIES. 30
3.2.2. EN DIRECTION DU GOUVERNEMENT ET DES CHEFS DES GROUPES ARMES 31
3.2.3. EN DIRECTION DES AUTORITES DES PREFECTURES. 31
3.2.4. EN DIRECTION DES POPULATIONS CENTRAFRICAINES. 32

CHAPITRE IV : PROPOSITION DU PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE LA MISSION. 33

4.1. EN DIRECTION DU PBF ET DU PNUD 33
4.2. EN DIRECTION DU GOUVERNEMENT ET CHEFS DES GROUPES ARMES. 34
4.3. EN DIRECTION DES AUTORITES PREFECTORALES. 36
4.4. EN DIRECTION DES POPULATIONS CENTRAFRICAINES. 37

ANNEXE I : : TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION 39

ANNEXE II : PERSONNES AVEC QUI DES ENTRETIENS ONT ETE ORGANISES AU COURS DE LA MISSION. 58

ANNEXE III : DOCUMENTS CONSULES A TITRE DE REVUE DOCUMENTAIRE AU COURS DE LA MISSION 60

ANNEXE IV : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PARTIES PRENANTES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET. 63

ANNEXE V : MATRICE D'EVALUATION FINALE DU PROJET « APPUI A LA MEDIATION ET AU DIALOGUE POUR UNE PAIX DURABLE EN RCA » 70

i. ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ACCORD : African Centre For The Constructive Resolution of Disputes
ADR : Approche, Dialogue et Réconciliation
APPR-RCA : Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation en Centrafrique
ARC : Association des Radios Communautaires
CEEAC : Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CES : Comité Exécutif de Suivi
CMOP : Comités de Mise en Œuvre Préfectoraux
CNJ : Conseil National de Jeunesse
CNM : Conseil National de Médiation
CSI : Cadre Stratégique Intérimaire
CVJRR : Commission Vérité, Justice, Réconciliation, Réparation
DDRR : Désarmement, Démobilisation, Réinsertion, Rapatriement
DIM : Direct Implémentation
FNUAP : Fonds des Nations Unies pour la Population)
FRPC : Front Républicain pour la Renaissance en Centrafrique
IA : Initiative Africaine
IDH : Indice de Développement Humain
IOV : Indicateur Objectivement Vérifiable
MINUSCA : Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation
MISP : Ministère de l'Intérieur et de la Sureté Publique
OCHA : Bureau de Coordination des Affaires Humanitaires
OIM : Organisation Internationale des Migrations
ONG : Organisation Non Gouvernementale
ONU FEMMES : Entité des Nations Unies pour l'Egalité des Sexes et l'Autonomisation des Femmes
OSC : Organisation de la Société Civile
PBF : Peace Building Fund
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA : Plan de Travail Annuel
RCA : République Centrafricaine
RCPCA : Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en RCA
SNU : Système des Nations Unies
UA : Union Africaine
UE : Union Européenne
UNDAF : Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement

ii. RESUME EXECUTIF

1. Intervenant dans le premier temps pour soutenir l'Initiative Africaine (IA) dans ses actions de recherche et de soutien à la paix et la réconciliation nationale en République Centrafricaine, le projet ***«Appui à la Médiation et au Dialogue pour une Paix Durable en RCA»*** s'est bien aligné sur les priorités du Gouvernement définies dans le « **Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA**) », **le Plan Cadre des nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD+2018-2021) et les Objectifs du Développement Durable (ODD**). Il a pour objectif de contribuer à un environnement propice à l'apaisement et à la consolidation de la Paix en RCA.

2. A la suite de la signature par le Gouvernement Centrafricain et 14 groupes armés de l'Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation (APPR-RCA), le Projet qui était prévu pour couvrir une période de 18 mois a bénéficié d'une extension de durée et de financement afin de prioriser les actions clés pour la mise en œuvre rapide et efficace de l'APPR-RCA, notamment le cadre de coordination. Au total, un financement de **4 603 996 USD** (dont 100 000 USD par le PNUD) a été alloue par le Fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (PBF) pour l'exécution du Projet.

3. Ayant pour objectif global, la contribution à un environnement propice à l'apaisement et à la consolidation de la Paix en RCA, le Projet avait pour Résultats ceux qui suivent:
(i) Le Soutien à la médiation intra-centrafricaine axée sur la recherche d'une Paix durable de manière compréhensive, transparente et concertée ;
(ii) Le Renforcement efficace des capacités nationales de médiation afin de promouvoir l'engagement national au processus de Paix ;

(iii) L'Instauration et la mise en œuvre d'une politique de communication du Gouvernement centrafricain sur la Médiation et le Dialogue pour favoriser un meilleur niveau d'information des populations et partenaires sur le processus de paix dans ce Pays.

4. En termes d'objet et de portée de la présente Mission, il convient d'indiquer qu'elle est organisée, afin d'apprécier les performances du projet et tirer les enseignements utiles pour les futures interventions.

5. Schématiquement, ces enseignements et constats relevés de même que les recommandations correspondantes sont reprises dans le tableau ci-après :

Constats et enseignements relevés	**Recommandations**
Une intervention visant la médiation et le dialogue en vue de la réconciliation nationale et de la restauration de la cohésion sociale en RCA aura plus d'effets qu'elle s'inscrira dans une approche globale, promouvant une prise en compte transversale des différents problèmes que connait le Pays.	La poursuite des efforts y compris ceux liés aux apports financiers en vue de la diminution des violences et de la consolidation des acquis du projet clôturé sera menée par des actions simultanées organisées par le haut au moyen d'un dialogue politique et aussi et surtout par le bas, au niveau des communautés.

Constats et enseignements relevés	Recommandations
Le processus de médiation et de dialogue doit mettre en marche des mécanismes et des moyens divers à différents niveaux. Il est indispensable d'en assurer la coordination.	-La conception et l'élaboration d'un document de Stratégie nationale de Médiation et de dialogue en vue de la réconciliation nationale et de cohésion sociale effective.
	-L'entretien du dialogue politique au plus haut niveau de l'Etat avec l'ensemble des parties prenantes au conflit à travers la représentation nationale avec ses responsabilités à tous égards en vue de prendre des engagements pour une amélioration significative de la situation.
	-La conception et la construction d'une architecture de Paix dans tout le Pays à 3 niveaux qui sont le niveau Central, Régional et Local. Cet instrument doit être assorti de répartition précise des rôles, missions et responsabilités des acteurs à chacun des 3 niveaux.
Approche technocratique d'institutionnalisation des Comités Locaux de Paix et de Réconciliation par l'Etat.	-Implication des communautés dans les mécanismes Locaux de Paix et susciter leur volonté de participer activement dans la médiation et dans la résolution des conflits qui les concernent et les affectent. Tous les mécanismes locaux de paix mis en place par les différents acteurs sur le terrain méritent de ce fait d'accréditation et de la considération de la part des pouvoirs publics.
-Capacités encore très limitées des organisations locales au regard de la rigueur de certaines règles et procédures de gestion du PNUD qui ne leur permettent pas toujours d'avoir la qualité des partenaires directs dans la mise en oeuvre de Programmes.	-Assouplissement des règles de sélection des partenaires d'exécution ou de prestataires dans les projets du PNUD, dès lors qu'il est clairement justifié qu'une telle solution permet de renforcer les compétences du partenaire ou du prestataire avec qualité d'organisation locale.

6. En tant que telle, l'évaluation proprement dite a porté sur les critères indiqués dans les Termes de Reference et qui sont : **la pertinence/ cohérence**, **l'efficacité**, **l'efficience**, **la durabilité et la prise en compte de la dimension Genre** dans la mise en œuvre du projet. Les résultats de l'analyse sont développés ci-dessous :

1. Pertinence et cohérence du Projet.

7. Le projet***«Appui à la Médiation et au Dialogue pour une Paix Durable en RCA»*** est en adéquation avec les besoins identifiés au niveau du Pays. Par rapport aux politiques et priorités de la République Centrafricaine, le Projet était aligné sur les priorités nationales. Il a contribué à la réalisation des objectifs du « ***pilier 1 : Consolidation de la paix, de la sécurité et de la cohésion sociale*** » du **Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA 2017-2021)**.

8. Il s'est également aligné sur les priorités du **Plan cadre des Nations-Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF+ 2018-2021**). Il a contribué à la réalisation de l'effet 1.1 : **« D'ici**

2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale et les droits humains » du Résultat stratégique 1.1 : La paix, la sécurité et la cohésion sociale sont consolidées.

9. Pour ces raisons, le projet « Appui à la Médiation et au Dialogue pour une Paix Durable en RCA » était **Très Pertinent** et reste même aujourd'hui **Eminemment Pertinent** au regard des enjeux de soutenir le processus de Médiation et de Dialogue en République Centrafricaine.

2. Efficacité.

10. Dans les faits, le Projet a permis aux Nations Unies d'apporter un appui technique, financier et logistique à la conduite de l'Initiative Africaine ayant abouti à la signature de l'Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation en République Centrafricaine (APPR-RCA) à Bangui le 06 Février 2019.

11. Après la signature de l'APPR-RCA, les interventions du Projet se sont orientées vers le soutien aux mécanismes de gouvernance et de mise en œuvre de l'instrument. C'est à ce niveau que le Secrétariat Technique du Comité Exécutif de Suivi (ST-CES), les Comités de Mise en Œuvre Préfectoraux (CMOP) et les Comités Techniques de Sécurité (CTS) ainsi que des Consultants nationaux ont été recrutés et déployés à Bangui et dans les autres Préfectures du Pays dans la logique d'appuyer la mise en œuvre de l'Accord.

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

13. En termes d'efficacité, il y a lieu de soutenir que le Projet a eu des effets réels sur le processus de stabilisation de la RCA. Il est en effet parvenu à créer un cadre de dialogue permanent entre le gouvernement, les groupes armés et les autres forces vives de la nation avec comme résultat, une amélioration globale de la situation sécuritaire. Tout comme le projet était pertinent aux besoins des Centrafricains en matière de paix et de sécurité, sa mise en œuvre a été d'une efficacité satisfaisante.

3. Efficience du projet

14. L'analyse de l'efficience du Projet dans sa mise en œuvre a été basée sur : (i) l'examen du rapport entre le budget planifié et celui décaissé. Le document de référence pour cette évaluation a été le rapport établi par l'équipe du Projet au mois de Novembre 2020. Celui-ci reprend pour chacun des 3 Résultats du projet, l'ensemble des produits et activités prévus avec leurs allocations budgétaires planifiées et les montants effectivement décaissés.

15. Il est apparu que l'exécution des Budgets pour les 3 Résultats du Projet se présente avec un taux global de 94% si l'on considère les montants exécutes par rapport aux prévisions. Le taux global d'exécution par Résultat varie entre 91 % et 104 %. Il est respectivement de 91 % pour le Résultat 1 ; 104 % pour le Résultat 2 et 91,3 % pour le Résultat 3. La conclusion à tirer est que les ressources mobilisées ont été utilisées de façon efficiente pour réaliser les activités identifiées des produits planifiés.

4. Durabilité des acquis du Projet.

16. La durabilité des bénéfices du Projet, se pose en termes d'appropriation du processus de réconciliation et de cohésion sociale au niveau national. La RCA n'est pas encore totalement sortie de l'ornière, comme en témoignent notamment la présence des groupuscules armés qui continuent de sévir dans l'arrière-pays et les épisodes de violence qui surgissent occasionnellement çà et là. Les acquis du Projet sont donc encore fragiles.

17. Leur pérennisation requiert encore des efforts combinés de tous les acteurs qui sont le Gouvernement, les Partenaires Techniques et Financiers, la communauté internationale, la population centrafricaine qui doivent poursuivre et amplifier la dynamique de paix et de réconciliation pour laquelle le Projet a contribué à amorcer.

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

19. En définitive, la durabilité des acquis du Projet en matière de consolidation de la Paix en RCA reste encore dépendante de l'implication des communautés centrafricaines à la base dans les mécanismes locaux de Paix. A travers ces mécanismes, il est indispensable de susciter leur volonté de participer activement dans la médiation et dans la résolution des conflits qui les concernent et les affectent. Tous les mécanismes Locaux de paix à mettre en place par les différents acteurs sur le terrain méritent de ce fait d'accréditation et de la considération de la part des pouvoirs publics.

5. Aspects transversaux relatifs au Genre et au renforcement des capacités.

20. Des entretiens menés avec les représentants des acteurs en charge de la mise en œuvre du Projet, spécifiquement en rapport avec les aspects liés au Genre et au renforcement des capacités nationales en matière de médiation et de dialogue, la mission a eu la confirmation que le Projet a intégré la dimension genre dans sa mise en œuvre en impliquant les femmes notamment dans la sensibilisation et le partage d'information sur la feuille de route de l'Initiative africaine à travers des sessions à Bangui et en régions.

21. L'intégration des femmes et jeunes dans la mise en œuvre du Projet a été aussi remarquée au cours des activités de mise en œuvre de l'APPR-RCA par leur participation notamment à la Communauté pratique de la médiation ainsi qu'aux actions d'accompagnement des entités préfectorales à travers les interventions des Consultants nationaux. L'équipe de gestion du projet a inclus 35 % de femmes dans les délégations du gouvernement et des groupes armés au dialogue direct. Quant à la jeunesse, lors du recrutement des Consultants nationaux déployés dans les Préfectures en appui à la mise en œuvre de l'APPR-RCA, sur les 16 Consultants recrutés, 7 avaient 35 ans et moins. En tout état de cause, le Projet a largement contribué à l'aboutissement de la signature de l'APPR-RCA, qui constitue l'Instrument obtenu à l'issue des discussions directes entre les parties au conflit. Il instaure en même temps, un cadre d'échange permanent entre les parties au conflit. Il devrait maintenir ce cadre et continuer à fonctionner, grâce à son haut niveau de représentativité.

CHAPITRE I : PRESENTATIONS

1.1. PRESENTATION DU RAPPORT DE LA MISSION.

22. Le présent document, appelé » **VERSION CORRIGEE DU RAPPORT FINAL** » de la Mission d'Evaluation finale du Projet «**APPUI A LA MEDIATION ET AU DIALOGUE POUR UNE PAIX DURABLE EN REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE (RCA)** » constitue le troisième Livrable de la Mission. Dans sa structuration, il comprend en plus de la Page de Garde, de la Table des Matières et la liste des Acronymes, les plus importantes parties suivantes :

- ✓ **Un Résumé Exécutif** qui reprend les éléments substantifs du rapport, tout en faisant une brève description du Projet, ainsi que du but et des objectifs de cette évaluation, de la méthode d'approche pour l'évaluation, des constatations clefs, des conclusions et des principales recommandations de la Mission.

- ✓ **Le Premier Chapitre** pour expliquer la raison de l'évaluation finale du Projet, son objectif, ses buts et la méthodologie suivie pour son exécution, les critères de l'évaluation et leur portée, les contraintes et les limites dans la conduite de la Mission. Il est décrit l'intervention du Projet dans son contexte social, politique, économique, institutionnel ainsi que les facteurs qui affectent sa mise en œuvre.

- ✓ **Le Deuxième Chapitre** porte **sur l'analyse des résultats et niveaux de réalisations du Projet**. Il constitue la partie la plus importante de la Mission. Elle est basée sur des faits et guidée par les critères et questions de l'évaluation. Ces questions sont liées à la **Pertinence** du Projet quant à sa conception, à son **efficacité et efficience** eu égard aux modalités de mise en œuvre du Projet ainsi que du niveau **d'appropriation nationale** entant que condition nécessaire de durabilité du Projet.

23. L'analyse a porté sur le niveau **de réalisation des résultats** par rapport à ce qui était initialement prévu, en montrant la progression de la mise en œuvre du Projet ainsi qu'une analyse de la chaîne des résultats organisée par réalisation, et constatations distinctives sur l'achèvement des activités et des produits issus des réalisations.

- ✓ **Le Troisième Chapitre** est consacrée aux **leçons apprises** ainsi qu'aux **recommandations**

- ✓ **Le Quatrième Chapitre** du Rapport est réservé **au Plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations** formulées au cours de la Mission dont l'ampleur et la pertinence est consacrée à chaque partenaire ou acteur à savoir : les populations et communautés centrafricaines, les autorités préfectorales, le Gouvernement central de la République Centrafricaine et les Chefs des Groupes Armés ainsi que les Partenaires Techniques et Financiers, Multilatéraux et Bilatéraux particulièrement le PBF et le PNUD, les Organisations Non Gouvernementales Internationales et Nationales ainsi que les Organisations de la Société Civile comme les Associations de Femmes, de Jeunes , les plates-formes de Confessions Religieuses et les Médias.

- ✓ **A la fin du Rapport** se trouvent les Annexes prévues dans les Termes de Reference de la Mission.

24. Il convient de noter que ce plan de rapport est indiqué dans l'annexe 3 des TDRs de la Mission et dans l'Annexe 3 du Guide d'Evaluation du PNUD, édition Janvier 2019. Sa mise en forme et dans son fonds en « VERSION CORRIGEE » a bénéficié des précieuses contributions de l'équipe de supervision de la Mission.

1.2. PRESENTATION DU PROJET

1.2.1. Contexte et historique du Projet

25. La République Centrafricaine, depuis son Indépendance en 1960 a subi des cycles de conflits. Depuis 2013, le Pays traverse une crise politique, sécuritaire et humanitaire sans précédent. La prise de pouvoir par la coalition Seleka (Alliance, en Sango, la langue nationale) et le renversement de François Bozizé, puis la riposte organisée par les milices Anti-Balaka au cours de la même année ont ré ouvert une période de violences et d'instabilité dont les effets ont été dévastateurs et se font encore sentir tant sur le plan humain, social qu'économique.

26. Dès 2014, le PNUD a concentré ses interventions sur 4 domaines stratégiques que sont la justice, la sécurité, la restauration de l'autorité de l'état et le relèvement économique des communautés partant du postulat que ces domaines dans les lesquels cette institution dispose d'une expérience avérée constituent les bases d'un retour à la paix définitif et d'une réconciliation durable.

27. Outre les efforts entrepris en matière de stabilisation communautaire dans le centre et l'ouest du pays, le Bureau-Pays du PNUD s'est investi dans le dialogue politique en apportant un appui technique, financier et logistique au dialogue inter centrafricain aussi bien sur fonds propres que grâce aux financements du Peacebuilding Fund (PBF).

28. Les engagements politiques et techniques du PNUD lui ont permis d'être un acteur-clé d'initiatives ayant conduit au déblocage de situations complexes, comme ce fut le cas en 2014 lors de la signature de l'accord de cessation des hostilités de Brazzaville et en 2015, lors de l'organisation des consultations populaires à la base, puis du Forum National de Bangui.

29. La signature du Pacte Républicain pour la reconstruction et la réconciliation par les représentants des groupes armés (encore Seleka à l'époque) a permis la tenue du référendum constitutionnel (Décembre 2015), des élections générales (en Décembre 2015 et Février 2016) mais aussi et surtout permis de mobiliser l'ensemble des partenaires internationaux autour de l'élaboration du Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA) qui a mobilisé l'ensemble des donateurs de la RCA lors de la conférence de Bruxelles de novembre 2016.

30. La résurgence des violences (fin 2016) et l'ampleur de leurs conséquences (en particulier la hausse massive de déplacements de population en 2017, l'arrêt du redéploiement des services de l'Etat, l'arrêt des programmes de stabilisation ont fait émerger la nécessité d'obtenir un accord final entre les groupes armés et les nouvelles autorités du pays, pour porter un point final à la crise.

31. Parallèlement aux discussions entre le Gouvernement, l'Union africaine et la CEEAC sur l'opportunité d'une nouvelle médiation en RCA, le PNUD, le RBA, le PBSO, DPKO (HQ) et la MINUSCA, en particulier la Division des Affaires politiques ont travaillé à l'initiation d'un nouveau projet de soutien au dialogue politique, et ce en perspective de la clôture du Projet d'Appui à la Réconciliation Nationale pour une Paix Durable en République Centrafricaine par le biais duquel les interventions précédentes du PNUD avaient été financées.

32. C'est dans ce cadre, qu'un projet appelé « **Projet conjoint d'appui à la Médiation et au Dialogue pour une Paix Durable en RCA »** a été lancé en octobre 2017. Mis en œuvre par le PNUD et la Division des Affaires politiques de la MINUSCA (PAD), il a fait l'objet durant son cycle de deux révisions et de l'adjonction d'une deuxième agence récipiendaire à savoir, l'Organisation Internationale des Migrations.

1.2.2. Budget et Cadrage du Projet.

33. Doté d'un budget initial de 2 517 451 $ USA, le Projet « **Appui à la Médiation et au Dialogue pour une paix durable en RCA** » avait pour objectif global, la contribution à un environnement propice à l'apaisement et à la consolidation de la Paix en RCA. Il a soutenu dans le premier temps, la mise en œuvre de la Feuille de Route de l'Union Africaine appelée Initiative Africaine, (IA en sigle), par la mise à sa disposition d'expertise internationale, par l'appui logistique, technique et financier au panel de l'IA en RCA.

34. Les résultats stratégiques du Projet étaient:

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

1.2.3. Mise en œuvre du Projet

35. Après la signature de l'Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation (APPR-RCA) en Février 2019, et en consultation avec le Gouvernement et les PTF dont la MINUSCA, le PNUD et le PBF sont convenus de poursuivre leur assistante en orientant les interventions du Projet vers les mécanismes de coordination, de mise en œuvre et de suivi, de l'Accord où des gaps de financements avaient été identifiés. Ces mécanismes sont: (i) le Comité Exécutif de Suivi, présidé par le chef de l'État, et secondé par un Secrétariat Technique en charge de la coordination de la mise en œuvre de l'Accord; (ii) le Comité de Mise en œuvre National (CMON) au niveau ministériel, présidé par le Ministre de la Justice ; (iii) les Comités de Mise en œuvre Préfectoraux (CMOP) dans les 16 préfectures du pays et à Bangui (soit un total de 17 CMOP); (iv) les Comités Techniques de Sécurité (CTS), en charge de monitorer le cessez-le-feu et installés selon les besoins identifiés par les parties signataires avec au moins 1 Comité par Préfecture) ;

36. Une augmentation budgétaire du Projet de $ 2 086 544.83 a été accordée par le PBF. Le montant a été réparti entre le PNUD (1 420 780,13$) et l'OIM (665 764,70$) qui porterait désormais les aspects logistiques du Projet.

1.3. PRESENTATION DE LA MISSION D'EVALUATION

1.3.1. Les objectifs de l'évaluation

37. En termes d'objet et de portée de la Mission, il convient d'indiquer que le Projet a été clôturé opérationnellement en Novembre 2020 et que le PNUD a organisé son évaluation afin d'apprécier ses performances et tirer les enseignements utiles pour les futures interventions.

38. La Mission s'inscrit donc, dans la Politique du PNUD, visant à mesurer les performances de chaque Projet, par une appréciation des progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés suivie par une proposition de mesures correctives en cas de besoin. La mission s'inscrit aussi dans les obligations contractuelles qui lient le PNUD au Fonds de Consolidation de la Paix dont les évaluations de projets servent à mesurer de façon objective, l'impact des interventions. Les évaluations finales sont aussi devenues des conditions pour continuer de bénéficier des fonds du PBF.

39. Enfin, l'évaluation a aussi pour but de faciliter l'apprentissage organisationnel au sein du PNUD ainsi que parmi les autres partenaires chargés de la mise en œuvre dudit Projet. Les données collectées devaient permettre de mettre en exergue les atouts et les faiblesses du Projet.

40. Selon les Termes de Référence de la Mission, l'évaluation finale du Projet devait permettre entre autres de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur **la cohérence, la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité des résultats, le genre et les droits fondamentaux** du Projet en apportant des réponses aux questions d'évaluation par critère telles qu'elles sont notamment indiquées au point « **Critères d'évaluation et questions indicatives clés »** des TDRs de la Mission de la page 3 à la page 6 ;
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer (y compris de l'approche conjointe)
- 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 et le respect des droits humains ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du Projet ;
- Evaluer l'impact du COVID-19 sur la mise en œuvre du Projet ;
- Formuler des recommandations concrètes et spécifiques pouvant guider les prochaines interventions du PNUD, le suivi des activités réalisées et la mise en œuvre des futurs Projets en lien avec la Consolidation de la Paix dans le pays, incluant celles pouvant être supportées par un prochain financement du PBF.

1.3.2. Approche méthodologique adoptée au cours de l'évaluation.

41. Par principe et conformément à la Politique d'Evaluation des Projets du PNUD, il a été préalablement soumis pour validation par l'équipe de supervision de la Mission à travers le

« Rapport initial ou Rapport de démarrage», la méthodologie de conduite de l'Evaluation. La démarche adoptée a été celle de combiner le recueil des données et informations sur le terrain d'une part, et l'analyse de ces données et informations en vue de l'appréciation des résultats, d'autre. Cette approche est plus développée dans les paragraphes qui suivent.

1.3.2.1. Recueil des données et informations

42. Pour deux raisons majeures, dont la prévalence de la pandémie de la COVID 19 en RCA comme dans tous les autres Pays du monde ainsi que la perturbation de la sécurité vécues dans ce Pays en fin d'année 2020 et début de l'an 2021, le recueil des données et informations a été mené en 2 temps. Il a été commencé par des entretiens à distance entre le Consultant International et les représentants des différentes Structures et Institutions Internationales et Nationales ayant pris part à la mise en œuvre du Projet.

43. C'est grâce à ces entretiens que le Consultant International a eu de Bujumbura au Burundi avec les acteurs de mise en exécution du Projet de même que les bénéficiaires se trouvant à Bangui en République Centrafricaine, qu'il a été possible de produire le Livrable no 1 de la Mission. Ce travail a été conduit au cours du mois de Mars 2021.

44. Parallèlement à ce travail de recueil d'informations et données auprès des acteurs se trouvant à Bangui ou ailleurs, comme les gestionnaires du Projet avaient mis à la disposition du Consultant une bonne revue documentaire en rapport avec le Projet pour exploitation, celui-ci s'en est servi pour mieux comprendre le contenu du Projet ainsi que sa logique d'intervention.

45. Au cours du mois d'Avril 2021, le Consultant s'est déployé à Bangui ou il a été organisé de façon plus soutenue et plus approfondie des rencontres avec les représentants du Gouvernement Centrafricain, du PBF, du PNUD, de l'UA, de la CEEAC, de l'IA, des ONG Internationales comme ACCORD et ONU-FEMME, des Organisations Nationales de la Société Civile dans l'objectif de rassembler diverses données et informations tant quantitatives que qualitatives sur lesquelles devaient alors s'appuyer les analyses effectuées dans le cadre de l' évaluation.

46. Les entretiens organisés à distance et en face à face ont atteint une trentaine de personnes. La liste des personnalités avec qui les entretiens ont eu lieu au cours de la Mission est présentée en annexe II du présent Rapport

47. Les données quantitatives rapportées dans le présent Rapport sont tirées des documents et des rapports mis à la disposition de la Mission. Ils sont essentiellement constitués par les documents en rapport avec la République Centrafricaine ; les documents en rapport avec les interventions du Système des Nations Unies en RCA ; les documents du Projet évalué; les documents en rapport avec la Politique d'Evaluation du PNUD pour les Projets et quelques Rapports d'Evaluation des projets financés à travers le PNUD. La liste des principaux documents consultés figure en Annexe III du Rapport.

1.3.2.2. Croisement et triangulation des données.

48. Les données collectées et utilisées lors de l'évaluation ont fait l'objet de croisement et de triangulation afin de vérifier leur fiabilité. La triangulation s'est faite selon le processus suivant :

- L'exploitation documentaire : Les rapports d'activités sur l'exécution technique et financière du Projet année par année, ont été compilés. L'état de mise en œuvre exhaustive des activités, le niveau d'obtention des résultats et le degré d'atteinte des objectifs ont été ainsi établis. Il s'agissait, alors, de vérifier leur exactitude.
- Les entretiens avec les bénéficiaires et les parties prenantes du Projet : les informations collectées au cours de la phase de l'exploitation documentaire ont été vérifiées et complétées lors des entretiens menés avec les parties prenantes du Projet.

1.3.2.3. Analyse des données/informations et appréciation des résultats

49. La démarche d'analyse et d'appréciation des résultats du Projet a été la suivante:

- Dans le premier temps, il a paru utile de dresser un état des lieux des réalisations du Projet. C'est l'objet du Chapitre 3 ci-après qui répertorie et présente succinctement les principales actions réalisées et les résultats obtenus, dans une visée essentiellement descriptive et quantitative.
- En deuxième lieu, il a été procédé à l'analyse et à l'appréciation des résultats et des réalisations du Projet sous le prisme de chacun des 5 critères d'évaluation retenus, à savoir : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les effets et impact ainsi que la durabilité et la pérennité des acquis.
- Enfin, il a été procédé à une présentation des éléments conclusifs de l'analyse et de l'appréciation sous forme de conclusions/enseignements d'une part, et de recommandations, d'autre part.

50. Pour compléter le document comme il est instruit dans le Contrat et son avenant, il est proposé un plan d'action pour la mise en œuvre des principales recommandations formulées.

1.3.3. Echelles de notation des normes de la performance.

51. Pour chacun des critères retenus, l'équipe d'évaluation a formulé une opinion basée sur l'analyse de la performance réalisée par le Projet. A cet effet, les échelles de notations pour l'évaluation finale du projet sont renseignées à la page 25 du document » Directives pour réaliser les évaluations finales des projets du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) et soutenus par le Programme des Nations Unies (PNUD) ». Elles sont portées dans le tableau ci-après :

NOTE	APPRECIATION	CATEGORIE
6	**Très satisfaisant (TS)** : Si les résultats attendus ont été atteints comme ou mieux que prévu.	Satisfaisant
5	**Satisfaisant (S)** si les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs.	
4	**Modérément satisfaisant (MS)** si les aspects positifs sont tout au moins aussi importants que les aspects négatifs.	

NOTE	APPRECIATION	CATEGORIE
3	**Modérément insatisfaisant(MI)** si les aspects négatifs sont légèrement plus importants que les aspects positifs.	Insatisfaisant
2	**Insatisfaisant (I)** si le projet comporte d'importantes lacunes au niveau de la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficiences	
1	**Très insatisfaisant (TI)** en cas de déficiences sérieuses caractérisées par très peu d'aspects positifs.	

52. L'appréciation de la performance présentée ci-dessus a été appliquée aux critères de **l'efficacité** et de **l'efficience c**orrespondant à l'appréciation qui va de «**Très insatisfaisant** à **Très satisfaisant»**. Pour le **critère de pertinence**, la notation correspond aux appréciations suivantes : **Pertinent (P)** et **Pas Pertinent (PP).** En considérant l'échelle de notation, si la note attribuée est comprise entre 3 et 6, l'appréciation donnée est **Pertinente (P)**. Si la note attribuée est comprise entre 1 et 3, l'appréciation donnée est **Pas Pertinente (PP).**

53. Pour le **critère de durabilité,** il est noté sur une échelle de **Probable** à **Moyennement improbable**. Si, la note affectée est comprise entre 4-6, l'appréciation est **Probable (P)**. Si la note affectée est comprise entre 2-4, l'appréciation est **Moyennement probable (MP)** ; Si la note affectée est comprise entre 1-2, l'appréciation est **Moyennement improbable (MI).**

54. Ces échelles de notations ont été prises en compte dans la partie du Rapport de la Mission, relative à l'analyse des résultats du Projet.

1.3.4. Difficultés rencontrées au cours de la mission.

55. La première difficulté rencontrée est que la mission d'évaluation finale du Projet » Appui à la Médiation et au Dialogue pour une Paix Durable en République Centrafricaine » a été organisée au moment où le Projet avait été clôturé et les premiers gestionnaires du Projet, recrutés à d'autres fonctions. Cette difficulté a été surmontée grâce à la disponibilité et à l'engagement du premier responsable de l'équipe de gestion du Projet. Tout en étant recrutée dans une autre Institution que le PNUD, l'ancienne gestionnaire du Projet a apporté à la mission tout l'appui dont elle avait besoin pour faire son travail.

56. La deuxième difficulté connue au cours de la mission est liée à la persistance de la pandémie de la COVID 19 au cours du déroulement des travaux à Bangui. En effet, les mesures restrictives de gestion de la pandémie du Pays ont contraint le Consultant International à passer toute la première la semaine du séjour dans la situation de confinement. Le Covid-19 n'a pas également permis à la mission de rencontrer certaines des personnalités préalablement identifiées, qui par la suite ont opté pour leur confinement pour diverses raisons.

57. En l'absence d'un Consultant National qui n'a pas été sélectionné pour appuyer notamment, le travail de fixation de rendez-vous avec les personnalités à rencontrer, la période de confinement a permis au Consultant International de finaliser les questions clés

d’échanges avec les partenaires, acteurs et les bénéficiaires du Projet et la fixation du calendrier des rencontres au cours des jours à suivre.

58. En dépit de ces contraintes, la mission s’est déroulée normalement et c’est une occasion d’exprimer les sentiments de profonde gratitude à toutes celles et à tous ceux qui ont apporté leur précieuse contribution tout au long de ce travail.

CHAPITRE II : PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS DU PROJET.

2.1. ANALYSE GUIDEE PAR LES CRITERES DE L'EVALUATION.

59. Les critères de l'évaluation du Projet sont liés à sa **Pertinence**, à son **Efficacité et efficience** eu égard aux modalités de sa mise en œuvre ainsi que du niveau **d'appropriation nationale** entant que condition nécessaire de sa Durabilité. Chacun de ces critères a été passé en revue pour le projet »**APPUI A LA MEDIATION ET AU DIALOGUE POUR UNE PAIX DURABLE EN RCA** » et une conclusion formulée sur base des échelles de notations renseignées plus haut au point 1.2.3. du Rapport.

2.1.1. PERTINENCE

60. La Sécurité, la Paix et le Développement dans leur ensemble constituent le fondement de toute Nation qui aspire à une véritable Démocratie. La stabilité étant la condition sine qua non de la paix et du développement, la population a besoin de plus de liberté de circulation des personnes et des biens. Elle a besoin d'accès à la justice, aux infrastructures et services de soins de santé, de l'éducation, à l'alimentation équilibrée, à l'eau potable, à un service public de qualité et à une bonne et équitable répartition des ressources nationales . La RCA ne sera considérée comme un Pays a sécurité sans un véritable changement d'attitude et un allègement de la conduite radicale des parties en conflit aux fins de l'intérêt général du peuple centrafricain pour lequel chaque partie prenante à l'APPR-RCA prétend défendre.

61. Au regard de sa finalité, son objectif général et résultats qui lui étaient assignés, le Projet « APPUI A LA MEDIATION ET AU DIALOGUE POUR UNE PAIX DURABLE EN RCA » apparait comme éminemment pertinent, non seulement compte tenu de la situation qui prévalait au moment de sa conception, mais aussi parce qu'il était aligné sur les priorités du Gouvernement et qu'il s'inscrivait dans le cadre programmatique du Système des Nations Unies (SNU) en Centrafrique. Le Projet est également pertinent parce qu'il a cherché à adopter une approche globale de la réconciliation.

- Il s'agit donc d'un projet **éminemment pertinent** au regard de sa finalité dans la mesure où il répond à l'impératif d'apaisement des tensions et violences dicté par le contexte dans lequel se trouvait la République Centrafricaine au moment de sa conception.

- Le Projet est également **pertinent**, parce qu'il est aligné sur les priorités du Gouvernement Centrafricain. Le Projet était parfaitement en phase avec les objectifs du « ***Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix*** **(RCPCA)** ***2017*****-2021 RCPCA »**, en particulier dans son Pilier 1 : « *Soutenir la paix, la sécurité et la réconciliation* ».

62. En effet, l'objectif 1 du Pilier 1 du « ***Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix*** **(RCPCA)** ***2017*****-2021 RCPCA »**, vise à « *Favoriser la réduction de la violence en désarmant et en réintégrant les ex-combattants et les enfants associés aux groupes armés* ». L'objectif 4 pour sa part entend « *Faciliter la réconciliation et la cohésion sociale et mettre en*

place les conditions propices au retour des réfugiés et trouver les solutions durables pour les personnes déplacées ».

63. De toute évidence, les actions du Projet s'inscrivaient dans les objectifs définis à travers le RCPCA 2017-2021. En tout état de cause, l'alignement du Projet sur les priorités du Gouvernement de la RCA est manifeste. D'un autre côté, le Projet s'inscrivait dans le cadre programmatique du Système des Nations Unies dans ce sens que la crise ayant abouti au renversement du Gouvernement centrafricain en 2013 a obligé le Système des Nations Unies (SNU) et le PNUD à réajuster leurs interventions dans des cadres intérimaires.

64. La **Pertinence** du Projet est visiblement forte parce qu'il s'inscrivait dans le cadre stratégique intérimaire du SNU en RCA 2014-2015. Il s'intégrait aussi parfaitement dans le cadre de coopération PNUD-RCA. Il y a en effet une large concordance entre les Résultats et Produits du Projet et ceux du Cadre stratégique intérimaire du SNU.

65. Indubitablement, le Projet « **Appui à la Médiation et au Dialogue pour une Paix Durable en RCA** » s'inscrivait parfaitement non seulement dans le cadre de coopération stratégique PNUD-RCA, mais avec l'ensemble du Système des Nations Unies à travers notamment la MINUSCA, l'ONUFEMME, le FNUAP et le PBF. Pour le cas précis du PNUD et du PBF, le Projet a contribué aux effets du programme Pays du PNUD en complémentarité avec leurs autres interventions antérieures en République Centrafricaine.

66. En conclusion, le Projet« **Appui à la Médiation et au Dialogue pour une Paix Durable en RCA** » était **Pertinent (P)** et le demeure même aujourd'hui après sa clôture.

2.1.2. EFFICACITE

2.1.2.1. Mise en œuvre du Projet dans une approche de réconciliation nationale.

67. Le Projet « APPUI A LA MEDIATION ET AU DIALOGUE POUR UNE PAIX DURABLE EN RCA » a le mérite d'avoir adopté dans sa mise en œuvre une approche globale, c'est-à dire une approche ayant cherché à agir simultanément sur le processus politique« par le haut » et sur les communautés « par le bas ». Il a dans cette logique et philosophie adopté une approche de la réconciliation nationale en même temps.

68. L'approche « par le haut » fait référence au soutien du processus de dialogue politique, à l'intervention du Projet auprès des acteurs politiques en vue de trouver une issue politique à la crise. L'approche « par le bas » renvoie quant à elle, à l'intervention du Projet en direction des communautés dans le but d'apaiser les tensions, en prévenant et en résolvant les conflits intra/communautaires. C'est tout le travail de médiation et de renforcement de la résilience communautaire à travers un processus de sensibilisation, d'information et de communication qui intègre à la fois les questions sociales et économiques des populations centrafricaines dans leur ensemble et dans leur diversité.

69. L'intervention simultanée du Projet sur le front politique et sur le front communautaire était tout à fait justifiée au regard de la situation. Il aurait été incompréhensible de s'attaquer

à l'un sans l'autre car il était évident qu'un accord conclu au niveau politique avait des répercussions sur les tensions communautaires, et inversement. Si les tensions intercommunautaires étaient jugulées sur le terrain, cela enverrait un signal fort aux acteurs politiques de la crise pour qu'ils s'entendent aussi.

70. De ce point de vue, et au regard de la situation de crise prévalant dans le Pays, il y avait indubitablement une cohérence dans l'approche de l'intervention. En créant des espaces de dialogue politique et communautaires, le Projet s'inscrivait résolument dans la recherche de l'effet catalyseur visé par le Fonds de Consolidation de Paix.

71. L'intervention du Projet était catalytique en ce sens qu'il s'agissait d'une initiative qui permettait de soutenir l'enclenchement d'un processus de réconciliation qui, ultérieurement, nécessitera de plus larges efforts pour parvenir à terme à la consolidation de la paix à conditions que les vrais problèmes de pauvreté, d'injustice sociale, de mauvaise gouvernance et de voies de solutions appropriées et consensuelles se dégagent des consultations communautaires. Dans cet exercice, il faut considérer les contributions volontaristes qui viennent de tout le monde y compris particulièrement, même celles qui ne font pas nécessairement partie des structures de l'Etat.

2.1.2.2. Analyse de l'efficacité du Projet par rapport aux résultats atteints.

72. La notion d'efficacité renvoie à la question de savoir dans quelle mesure les résultats escomptés ont été atteints. Pour y répondre, il est nécessaire de comparer d'un côté ce qui avait été initialement prévu et de l'autre ce qui a été effectivement réalisé. Si on se réfère à la description qui a été faite sur les réalisations du Projet par rapport aux différents Résultats et Produits, l'analyse montre que les actions initialement prévues et/ou qui ont été définies et programmées en cours de réalisation de l'intervention, ont été effectivement réalisées dans leur grande majorité, ce qui traduit une bonne efficacité du Projet.

73. Il convient de relever cependant, qu'à la suite du contexte du pays, des retards considérables ont été observés dans la mise en place du projet. Il a fait face à des défis très importants en termes de recrutement. Des candidats retenus aux postes de Conseiller Principal en médiation « Senior médiation advisor » de niveau P6 et le Spécialiste en Communication se sont désistés entrainant la reprise des processus engagés en 2017. Le P6 a finalement pris fonction en Aout 2018 pour quitter le Projet à la fin du mois de Juin 2019. Au lieu d'être en poste au bureau du SRSG, il a été posté au bureau du D-SRG Politique de la MINUSCA. Le Volontaire des Nations Unies International en Communication stratégique quant à lui, a finalement pris fonction en Juin 2018. Ce retard a impacté sur les progrès enregistrés par le projet en ce sens que la durée de mise en œuvre effective des activités a été sensiblement réduite.

74. L'analyse de l'état des lieux des réalisations du Projet s'est basée sur les progrès observés au cours de l'exécution du Projet par rapport à chaque Résultat du Projet et qui sont : **RESULTAT 1** : « Le soutien à la médiation intra centrafricaine facilite la recherche d'une paix durable de manière compréhensive, transparente et concertée »; **RESULTAT 2** : « Les capacités nationales de médiation sont efficacement renforcées afin de promouvoir l'engagement national au processus de paix» et **RESULTAT 3**: « La politique de communication du gouvernement centrafricain sur la médiation et le dialogue est établie et mise en œuvre

pour favoriser un meilleur niveau d'information des populations et partenaires sur le processus de paix ».

2.1.2.2.1. Réalisations du projet par rapport au Résultat 1.

75. Deux produits étaient ciblés par rapport à ce Résultat. Il s'agit du **produit 1.1** « **la médiation intra centrafricaine est soutenue à travers un appui technique efficace** et **produit 1.2**. » **la médiation intra centrafricaine est soutenue avec un appui logistique** ».

76. En termes de réalisations, la mission a noté que c'est grâce au Projet, que les Nations Unies ont pu apporter un appui technique, financier et logistique à la conduite de l'Initiative Africaine ayant abouti à la signature de l'APPR-RCA à Bangui le 06 Février 2019. En effet, entre 2017 et 2018, le Projet a soutenu les missions du panel des Facilitateurs de l'Union Africaine (UA), les rencontres avec et entre les parties au conflit, les étapes de la conciliation y compris la participation et l'implication des femmes.

77. Après la signature de l'APPR-RCA, les interventions du Projet se sont orientées vers l'appui technique, financier et logistique des mécanismes de gouvernance et de mise en œuvre de l'APPR-RCA. C'est à ce niveau que le Secrétariat Technique du Comité Exécutif de Suivi (ST/CES), les Comités de Mise en Œuvre Préfectoraux (CMOP) et les Comités Techniques de Sécurité (CTS) ainsi que les Consultants nationaux ont été recrutes et déployés à Bangui et dans les Préfectures en appui à la mise en œuvre de l'APPR-RCA à travers tout le Pays dans le cadre du Projet.

78. De façon particulière et spécifique, le travail des Consultants nationaux déployés dans les Préfectures s'est matérialisé par la facilitation apportée dans l'organisation des rencontres des membres des CMOP et CTS avec des formations, coaching ainsi que le travail de liaison assuré entre les CMOP et CTS dans les Préfectures avec le ST/CSE.

79. Sur le plan logistique, le Projet a assuré l'équipement en matériel informatique du ST/CSE comprenant des ordinateurs, des lap tops, des imprimantes, scanners, vidéoprojecteurs, disques durs externes et autres accessoires ainsi qu'une remise d'équipements de prévention du COVID 19 depuis l'éruption de la pandémie.

80. Au niveau des Préfectures, le Projet s'est concentré sur la prise en charge des missions de monitoring, de suivi et de médiation par l'approvisionnement en carburant et /ou la location de moyens de déplacement, l'organisation des rencontres périodiques, l'acquisition des fournitures, l'appui à la connectivité à l'internet des consultants nationaux pour leurs communications, ainsi que le payement des frais de transport des membres des CMOP vivant loin des lieux de réunions.

81. Par ailleurs, dans la continuité de l'appui à l'Initiative Africaine, le Projet a soutenu techniquement et financièrement le fonctionnement de la Cellule d'appui des Garants, administrée par la Communauté Economique des Etats d'Afrique Centrale (CEEAC). En effet, mise en place au lendemain de la signature de l'APPR-RCA, cette Cellule comprenant l'Union Africaine (UA), la Communauté Economique des Etats d'Afrique Centrale (CEEAC) et la Conférence Internationale sur la Région des Grands-Lacs (CIRGL) a contribué à la

dissémination du contenu de l'APPR-RCA aux groupes armés dans leurs fiefs ainsi qu'au suivi de l'application de l'Accord.

82. Par rapport aux questions d'égalité de sexe, d'autonomisation de femmes et la réactivité aux besoins des jeunes, la mission note qu'en plus du plaidoyer aux côtés de ONU FEMMES/MINUSCA/PNUD, le Projet a permis d'inclure 35 % de femmes dans les délégations du gouvernement et des groupes armés, cent et deux (102) femmes leaders ont été déployées en régions avec l'appui des Affaires civiles de la MINUSCA pour collecter les préoccupations des femmes à verser aux discussions. Huit (8) fora ont réuni 679 personnes dont 489 femmes et jeunes filles. Elles représentent 72 % des participants. Le mémorandum issu de ces consultations a été remis aux parties à la négociation et aux représentants de la communauté internationale.

83. Pour ce qui est de la prise en compte de la jeunesse, la mission note que lors du recrutement des consultants nationaux déployés auprès du ST/CSE, des CMOP et CTS, le Projet s'était fixé pour objectif de recruter 35 % de jeunes de moins de 35 ans et 35 % de femmes. Aussi, sept (7) consultants sur seize (16) ont 35 ans et moins. Par contre, l'objectif de 6 postes féminins n'a pas été atteint, et ce en dépit de de la republication de postes. Seulement deux (2) femmes ont été retenues, les autres n'ayant pas la qualification requise pour le poste.

2.1.2.2. Réalisations du Projet par rapport au Résultat 2.

84. Le Résultat 2 du Projet est formulé comme suit : « **Les capacités nationales de médiation sont efficacement renforcées afin de promouvoir l'engagement national au processus de paix** ». Il comprend deux (2) produits. Le premier **produit 2.1. a pour intitulé» Une communauté de pratique de médiateurs internes du niveau intermédiaire est établi**». Le deuxième **produit 2.2. a pour titre » Les médiateurs de la communauté de pratique interviennent dans la résolution des conflits** ».

85. En termes d'activités prévues pour le produit 2.1., il y avait :

- ✓ l'identification entre 15 et 20 personnes de niveau intermédiaire qui agissent ou ont le potentiel d'agir en tant que médiateurs internes, en veillant particulièrement à ce que les associations des victimes, les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés y soient représentés ;
- ✓ l'élaboration d'une stratégie d'engagement et de renforcement des capacités par des formations du groupe de travail sur la Constitution, les Lois de la République et les processus politiques et juridiques en cours ainsi que les techniques et plaidoyers de médiation et de négociation, l'analyse des conflits, le leadership, le genre et la masculinité ;
- ✓ l'appui à la création d'un cadre pour la communauté de pratique de médiation, en établissant ses termes de référence et la fréquence de ses rencontres, un système de reportage et les mécanismes de transmissions des bonnes pratiques et recommandations aux instances gouvernementales et au grand public.

86. En termes de réalisations pour ce produit 2.1. il est noté ce qui suit :

- La mise en place d'une communauté de pratique de la médiation ancrée au sein du Conseil National de la Médiation (CNM) qui est l'institution constitutionnelle en charge d'assurer le lien entre les populations centrafricaines et les Institutions de la République. En dépit des retards mis dans la désignation des membres et l'élaboration de la stratégie d'intervention, le mécanisme de communauté de pratique de la médiation est opérationnel. Il est composé de 24 membres dont 9 femmes représentant les organisations de la Société civile dont celles de femmes, de jeunes, de personnes vivant avec un handicap, de chercheurs, sociologues et anthropologues, de leaders religieux, de représentants des Institutions telles que la Haute Autorité pour la bonne gouvernance, le Conseil Supérieur de la Magistrature et le Conseil Economique et Social intervenant dans la résolution des conflits et qui en font partie.

-Bien plus, sous le leadership du Conseil National de Médiation ainsi que du Conseil Economique et Social, et en étroite collaboration avec la Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales (CNDHLF), la communauté de pratique de la médiation (CoP) a initié des travaux visant à (i) favoriser l'échange des bonnes pratiques en matière de médiation et de facilitation du dialogue au niveau communautaire et intermédiaire ; (ii) produire les rapports sur l'inclusive, la laïcité, la citoyenneté et la protection des minorités prévus dans le cadre de l'APPR-RCA.

- Dans le cadre de cette dernière initiative, le groupe de travail a entamé les travaux en utilisant les techniques d'analyse des conflits, d'analyse des dynamiques locales en vue de proposer des solutions de règlement aux autorités avec l'appui du Projet pour collecter les préoccupations des populations dans la logique de la préparation du dialogue politique.

- La mission note qu'il ne serait pas bon que la clôture du Projet freine ces activités déjà lancées dans une dynamique positive dès les premières rencontres entre les différents acteurs.

87. Pour ce qui concerne le produit 2.2., les actions suivantes étaient préconisées :

- L'appui à l'établissement par les médiateurs d'une cartographie des conflits dans les Pays ;
- L'appui à l'identification par les médiateurs de points d'entrée existants pour la résolution des conflits avec un accent particulier sur les conflits liés à la transhumance ;
- Le soutien au déploiement d'équipes de 3 à 4 médiateurs dans 4 régions basé sur la cartographie des conflits et les points d'entrée identifies, y compris la Préfecture de l'Ouham et de la Nana-Gribizi pour la problématique liée à la transhumance ;
- Le soutien à la collecte des bonnes pratiques de résolution des conflits locaux, la formation des médiateurs locaux en étroite collaboration avec le Ministère en charge des Affaires Sociales et de la Réconciliation Nationale.

88. En termes de réalisations pour ce produit, la mission note que dans le cadre des interventions menées sur le terrain par les consultants nationaux dans les Préfectures, leurs rapports font état de localités dans lesquelles les conflits armés sont encore observés. Ces rapports donnent également des éléments sur les zones de transhumance et formulent des suggestions sur de bonnes pratiques de résolution des conflits locaux

2.1.2.3. Réalisations du Projet par rapport au Résultat 3.

89. A la conception du Projet, le Résultat 3 a été formulé comme suit » La politique de communication du Gouvernement centrafricain sur la médiation et le dialogue est établie et mise en œuvre pour favoriser un meilleur niveau d'information des populations et partenaires sur le processus de paix ». Deux produits étaient attendus à travers ce Résultat. Le premier produit 3.1.appelé » Les capacités de communication des autorités centrafricaines sont renforcées » et le produit 3.2.a pour titre » Le rôle de la société civile et des médias, en particulier des radios communautaires dans la promotion de la paix est renforcé».

90. En termes de réalisations, il est noté que dans le cadre de la mise en œuvre du Projet, des interventions ont été menées au niveau stratégique, en particulier par l'appui au Ministère de la Communication et des Médias dans l'élaboration de la stratégie de communication sur l'APPR-RCA et ce en étroite collaboration avec la MINUSCA.

91. Il y a eu également le soutien à la mise en œuvre de ladite stratégie avec pour cible principale les médias, les femmes et les organisations de la société civile dans l'Ouest du Pays. Des séances de vulgarisation de l'APPR-RCA ont été aussi organisées a l'intention des leaders locaux et traditionnels, des associations de base et des leaders de jeunes dans les arrondissements de Bangui ; Bimbo ; Bégoua ; Mbaïki ; Boda ; Carnot ; Bambari ; Bria ; Kaga Bandoro et Sibut.

92. Des sessions de formation et d'information ont été organisées à l' intention des points focaux et chargés de la communication des Ministères et Institutions de la République, des professionnels des médias et journalistes ainsi que des opérateurs culturels en vue de leur expliciter et faciliter la compréhension du contenu de l'APPR-RCA.

93. C'est avec le Projet, qu'un total de neuf (9) campagnes de sensibilisation radiophoniques ont été organisées avec le Réseau des Médias Communautaires de Centrafrique (RMCC) anciennement appelée Association des Radios Communautaires (ARC). Deux (2) spots de sensibilisation sur l'Initiative Africaine et le processus de paix ont été élaborés et diffusés durant 12 semaines ; sept (7) émissions itinérantes ont été produites et rediffusées sur le réseau de 23 radios pour vulgariser l'APPR-RCA et informer sur sa mise en œuvre par des diffusions en continue.

94. Enfin, la réhabilitation de la radio communautaire Mbari de Bangassou (Mbomou) constitue une initiative conjointe menée avec la MINUSCA et le RMCC pour freiner la désinformation sur la mise en œuvre de l'APPR-RCA et limiter les risques de reprise de violences dans cette Préfecture. Par rapport aux aspects liés à l'égalité des sexes et aux besoins de la jeunesse, il y a lieu de noter particulièrement les actions suivantes :

(i) L'organisation conjointe de campagnes d'informations avec ONU FEMMES dans le Centre de la RCA, aux côtés de l'Unité Genre de la MINUSCA et de l'African Women Leaders Network (AWLN) section Centrafrique sur les dispositions de l'APPR-RCA dans les Capitales des Préfectures pour une participation totale de 1027 participantes.

(ii) L'appui à l'ONU FEMME et la Plateforme des confessions religieuses et en complément des activités menées par l'Union Africaine et la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale de campagnes avec les communautés villageoises de Bambari, Carnot, Berberati et Grimari pour les informer sur le contenu de l'APPR-RCA, en particulier les dispositions relatives au retour à la sécurité et la mise en place de la Commission Vérité, Justice, Réconciliation et Réparation. C'est au total 1202 personnes dont 715 femmes qui ont pris part aux sessions.

95. Du point de vue de la mission, elle note que les réalisations du Résultat no 3 dans son ensemble s'inscrivent dans la logique tracée par le Projet et qu'en définitive, l'état des lieux des réalisations du Projet eu égard aux produits et activités planifiés se présente comme étant globalement satisfaisant. La mission note également avec intérêt l'approche d'intervention en complémentarité et en synergie entre différents acteurs. Cette stratégie a permis de couvrir le maximum de la population en matière d'information et de communication sur l'APPR-RCA.

96. En tout état de cause, la mission apprécie **positivement l'approche globale de réconciliation nationale** initiée par le Projet dans ses interventions d'associer le côté politique et le côté communautaire sur le terrain ainsi que des réalisations observées. Il est sans conteste permis de conclure que le Projet a une cotation **de satisfaction par rapport au critère d'efficacité**.

2.1.3. EFFICIENCE

97. L'efficience étant le rapport qui met en relation les résultats atteints et les ressources utilisées pour produire ces résultats, son analyse a porté sur le rapport entre les budgets planifiés et mobilisés et ceux qui ont été effectivement décaissés. Il est repris dans le tableau ci-dessous, la présentation détaillée des budgets pour la mise en œuvre des différentes activités prévues pour chacun des produits attendus dans les 3 Résultats du Projet.

RÉSULTATS ET PRODUITS	INTITULE	BUDGET PRÉVU	DECAISSEMENT	BALANCE	% UTILISATION
RÉSULTAT 1	Médiation intra centrafricaine facilite la recherche d'une paix durable de manière compréhensive, transparente et concrète				
Produit 1.1	Appui technique médiation centrafricaine	397 080 $ USD	345 451$ USD	51 668$ USD	**87 %**
Produit 1. 2	Appui logistique médiation centrafricaine	749 000 $ USD	799 000 $ USD	-50 000$ USD	**106,6 %**
Produit 1.3	Appui technique ST/CES, 16 CMOP et CTS	887 646 $ USD	826 361 $ USD	61 285	**93 %**
Produit 1.4	Appui logistique ST/CES, 16 CMOP et CTS	667 453 $ USD	480 067 $ USD	187 386 $ USD	**72 %**
TOTAL RESULTAT 1		**2 701 179 USD**	**2 450 879$ USD**	**250 339 $ USD**	**91 %**
RÉSULTAT 2	Capacité nationales de médiation sont efficacement renforcés afin				

	de promouvoir l'engagement national au processus de paix				
Produit 2.1	Une communauté de pratique de médiateurs intermédiaires établie	992 963 USD	1 052 867 USD	-59 904 USD	**106 %**
Produit 2.2	Les médiateurs de la communauté de pratique interviennent dans la résolution des conflits	83 650 USD	68 840 USD	14 810 USD	**82,3 %**
TOTAL RESULTAT 2		**1 076 613 USD**	**1 121 707**	**-45 094 USD**	**104 %**
RÉSULTAT 3	Politique de communication du gouvernement centrafricain sur la médiation et le dialogue est établie et mise en œuvre pour favoriser un meilleur niveau d'information des populations et partenaires sur le processus de paix.				
Produit 3.1	Les capacités de communication des autorités centrafricaines sont renforcées.	157 120 USD	146 013 USD	11 107 USD	**93 %**
Produit 3.2	Le rôle des médias en particulier les radios communautaires dans la promotion de la paix est renforcé.	79 500 USD	70 000 USD	9 500 USD	**88 %**
TOTAL RESULTAT 3		**236 620 USD**	**216 013 USD**	**20 607 USD**	**91,3 %**
TOTAL GENERAL		**4 014 412 USD**	**3 788 599 USD**	**225 852 USD**	**94 %**

Source : Tableau tiré des données trouvées dans le Rapport du Projet du mois de novembre 2020

98. Le commentaire à faire à partir de ce tableau est que les budgets alloués aux Produits 1.2 ; 1.3 ; 2.1 et 3.1 ont atteint un taux d'exécution égal ou supérieur à 90 %. L'exécution des budgets des produits 1.1. ; 2.2. ; et 3.2 ont connu un taux d'exécution de plus de 80 %. Seul le budget du produit 1.4. alloué à « l'appui logistique » du Projet au Secrétariat Technique du Comité de Suivi de l'Exécution, aux Comités de Mise en œuvre et Comites Techniques de Sécurité pour la mise en œuvre de l'APPR-RCA au niveau national et au niveau des entités préfectorales a connu un taux de réalisation inférieur à 75%.

99. Deux raisons pourraient expliquer ce taux relativement bas par rapport à ceux des autres produits. La première pourrait être l'éruption de la pandémie du Covid-19 qui a réduit les interventions directes de sensibilisation et d'informations organisées par les acteurs au niveau des Préfectures et leurs démembrements, tandis que la deuxième serait liée aux procédures et mécanismes de gestion des fonds du Système des Nations Unies par rapport aux activités à mener directement en faveur des communautés locales.

100. Pour conclure sur ce critère, la mission d'évaluation finale du Projet »Appui à la Médiation et au Dialogue pour une Paix Durable en RCA » juge **la gestion et l'utilisation des ressources du Projet satisfaisante** même si les procédures d'engagement et de décaissements

des fonds actuellement en cours d'application selon les règles du PBF et du PNUD ne sont pas de nature à favoriser l'exécution rapide de toutes les activités prévues surtout à la base.

2.2.4. DURABILITE DES ACQUIS

101. Dans l'ensemble, avec les mécanismes de mise en œuvre de l'APPR-RCA y compris dans les Préfectures et leurs démembrements, des acquis pour le maintien et la consolidation de la paix se sont progressivement constitués avec l'initiation des actions de médiation et de dialogue à tous les niveaux. Chaque entité en fonction de ses attributions a essayé d'assumer les fonctions qui lui sont dévolues dans le cadre de la recherche de la paix et de la réconciliation.

102. Les efforts fournis dans le cadre de l'appropriation préfectorale de l'APPR-RCA en dépit de leurs avancées méritent une capitalisation locale sur la base des leçons et recommandations apprises. Les efforts d'ordre social, économique et culturel d'un Etat par fait de conflit armé méritent de prime abord, une certaine durée pour la renormalisation de la situation. Même si le temps ne guérit pas toutes les blessures ni ne règle pas tous les problèmes, les aspects fondamentaux de l'Etat de Droit et du vouloir vivre ensemble se créent lorsque renaissent les bonnes habitudes d'antan.

103. La volonté de participation à la réconciliation et à la paix anime réellement les parties à l'accord soutenu par le peuple qui ne s'identifie pas aux différentes raisons de ces antagonismes dont ils sont les victimes collatérales. Les revendications des groupes armés sont souvent loin de satisfaire le vœu de la population qui n'aspire qu'à jouir de ses droits et de ses libertés afin de chercher son bien-être quotidien.

104. Cette volonté générale de pacification est mise en œuvre différemment selon les Préfectures et autres entités dans lesquelles l'absence ou la présence des autorités locales ou des partenaires peut influencer le respect des droits humains. Une volonté manifeste de chaque partie dans le respect de ses engagements pourrait garantir une certaine liberté aux populations isolées. La dotation en moyen d'évaluation sécuritaire dans toutes les communes de manières récurrentes, l'encouragement des membres des CMOP et CTS, la franchise dans les négociations et l'exécution des recommandations, la sincérité dans les engagements pourront garantir les activités et contribuer à leur autonomie.

105. Le Projet a été clôturé quatre (4) mois avant l'exécution de la Mission de son Evaluation Finale. La question que l'on peut se poser maintenant est de savoir si ce qui a été fait est durable ou ne l'est pas. En d'autres termes, il s'agit de s'interroger sur les conditions d'appropriation et les chances de durabilité des acquis du Projet, particulièrement en ce qui concerne le fonctionnement des Comités de Mise en Œuvre Préfectoraux (CMOP), les Comités Techniques de Sécurité (CTS) ainsi que les mécanismes des Communautés de Pratique de la Médiation, la dynamique d'engagement citoyen, et plus généralement, l'élan de réconciliation nationale par la médiation communautaire. Pour tenter une réponse à ces questions, la mission a fait les observations développes dans les paragraphes qui suivent :

2.2.4.1 Les CMOP et les CTS au niveau des entités préfectorales.

106. La question de la viabilité de ces structures mises en place avec l'appui du Projet, se pose tant d'un point de vue institutionnel qu'économique et financier. Tout en étant des structures d'intérêt général, elles ne disposent pas encore de personnalité juridique. Elles n'ont pas encore de ressources financières propres. Le rapport consolidé établi par les consultants nationaux ayant accompagné les autorités préfectorales dans leurs actions de mise en œuvre de l'APPR-RCA insiste beaucoup sur l'impérieuse nécessité de doter ces organes d'un cadre juridique et légal de fonctionnement et de ressources financières à la hauteur des exigences de leurs missions, leurs rôles et responsabilités pour la consolidation des acquis de toute une année d'intervention avec l'appui du PNUD.

107. Autant dire que la pérennité des CMOP et CTS de même que les mécanismes de Communautés de Pratiques de la Médiation, loin d'être assurée, elle est plutôt tributaire de la politique et de la volonté du Gouvernement centrafricain, appuyé éventuellement par ses Partenaires Techniques et Financiers en vue de rendre effectivement opérationnelles et efficaces les CMOP et les CTS qui garantissent à leur tour, le fonctionnement et la viabilité du mécanisme de Communautés de Pratiques de la Médiation au niveau de la population.

2.2.4.2 Dynamique d'engagement citoyen pour la réconciliation nationale par la médiation communautaire.

108. L'implication de nombreux citoyens en qualité de médiateurs, de membres de divers mécanismes locaux de paix, traduit indubitablement la volonté des citoyens centrafricains de voir aboutir le processus de résolution pacifique du conflit. Mais, cette dynamique d'engagement citoyen ne persistera et ne s'amplifiera que si les centrafricains ont le sentiment d'être entendus tant sur le plan politique et général que sur le plan personnel.

109. Sur le plan politique et général, la dynamique d'engagement citoyen restera forte si la population a le sentiment que la situation du Pays s'améliore en matière d'insécurité et d'impunité. A cet égard, la mise en place de la Commission Justice, Vérité, Réconciliation et Réparation (VJRR) ainsi que la mise en route de la Cour Pénale Spéciale (CPS) pour la RCA sont attendues avec impatience par la population. Si la sécurité n'est pas rétablie et si justice n'est pas faite pour les victimes, la dynamique d'engagement citoyen pour la paix risque de disparaitre petit à petit, car les citoyens n'auront plus confiance dans le processus de paix et dans le système.

110. Par ailleurs, il a été noté que le Projet a contribué à faire baisser les tensions entre communautés et donc à poser les jalons d'un processus de réconciliation nationale qui s'appuie sur la médiation inter/communautaire. Pour que cet élan général de réconciliation nationale impulsé par le Projet se poursuive et s'amplifie, deux (2) conditions doivent être réunies. D'une part, il importe de renforcer le pilotage du processus. Ceci signifie qu'il est indispensable de poursuivre le processus de renforcement des capacités des acteurs tant publics que privés en charge de la réconciliation nationale, non seulement d'un point de vue technique et opérationnel, mais aussi en termes de leadership.

111. D'autre part, pour aboutir à la réconciliation pour une paix durable, il parait nécessaire que la médiation inter/intracommunautaire (approche par le bas) aille de pair avec le dialogue politique (approche par le haut). L'Initiative du « Dialogue Républicain » qui est prôné par la

plus Haute Instance de l'Etat Centrafricain devrait déboucher dans un délai raisonnable vers une cessation définitive des hostilités et donc vers la démobilisation des combattants armés. Faute de quoi, les acquis et les bénéfices du Projet risquent à terme d'être remis en question.

112. C'est aussi à ce niveau, que le Conseil National de la Médiation (CNM) en sa qualité d'organe et d'institution d'ancrage de la Communauté de Pratique sur la Médiation, sa qualité d'institution constitutionnellement chargée de maintenir le lien entre les citoyens et les institutions de la République, qui tout au long de la mise en œuvre du Projet a bénéficié de ses appuis financiers, techniques et matériels est appelé à jouer son rôle pour une véritable consolidation des acquis du Projet.

113. Au cours de la mission, il n'est pas paru évident que la responsabilité de cette institution est perçue comme telle. En conclusion, la mission estime que la **durabilité des acquis du Projet reste moyennement probable**. Toutefois, si les conditions ci-haut évoquées en lien avec le renforcement de la dynamique de l'engagement citoyen pour la médiation et l'opérationnalité des CMOP et CTS sont prises en compte et sont une réalité sur le terrain en République Centrafricaine, l'appropriation du processus de la Médiation pour la paix et la réconciliation sera renforcée dans le Pays.

2.2.5. PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION GENRE ET DES BESOINS DE LA JEUNESSE.

114. La mission a eu la confirmation que le Projet a intégré la dimension genre dans sa mise en œuvre en impliquant les femmes notamment dans la sensibilisation et le partage d'information sur la feuille de route de l'Initiative africaine à travers des sessions à Bangui et en régions.

115. L'intégration des femmes et jeunes dans la mise en œuvre du Projet a été aussi remarquée au cours des activités de mise en œuvre de l'APPR-RCA par leur participation notamment à la Communauté pratique de la médiation ainsi qu'aux actions d'accompagnement des entités préfectorales à travers les interventions des consultants nationaux. L'équipe de gestion du projet a inclus 35 % de femmes dans les délégations du gouvernement et des groupes armés au dialogue direct. Quant à la jeunesse, lors du recrutement des consultants nationaux déployés dans les Préfectures en appui à la mise en œuvre de l'APPR-RCA, sur les 16 consultants recrutés, 7 avaient 35 ans et moins.

116. La mission **apprécie positivement** les actions menées par l'équipe de gestion du Projet pour une **intégration effective et réelle des femmes et jeunes** dans la mise en œuvre du projet.

2.2.6. EFFETS DE LA COVID-19 DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET.

117. Avec l'éruption de la pandémie du COVID 19 y compris en République Centrafricaine, la mise en œuvre du Projet »Appui à la Médiation et au Dialogue pour une Paix Durable en RCA » a été perturbé. Cette perturbation a été particulièrement observée au niveau des Préfectures étant donné que les séances de sensibilisation et d'informations sur l'APPR-RCA organisées à l'intention des acteurs locaux ne pouvaient plus se tenir. Il a fallu que le travail des consultants nationaux déployés au niveau des entités déconcentrées oriente ses interventions dans les mécanismes de lutte contre la prolifération de la pandémie. Au cours de cette période, ils ont notamment participé à la mise en place d'un total de 31 mécanismes qui ont été mis en place

pour lutter contre la COVID 19. En tout état de cause, **l'éruption du COVID 19** a eu un **impact négatif** sur le déroulement des activités programmées aussi bien au niveau national qu'au niveau des Préfectures.

CHAPITRE III : LES LECONS APPRISES ET RECOMMANATIONS

3.1. LES LECONS APPRISES

118. Même si la majorité des partenaires de conception et de mise en œuvre de l'Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation en RCA s'accordent à reconnaitre, que cet instrument a fortement contribué au retour à la Paix et à la restauration de l'Etat de Droit dans le Pays, la mission note avec regret que les difficultés de recrutement et de mise en activités effectives du P6 qui était prévu dans le cadre du Projet, a privé le processus de médiation en RCA de capacités nécessaires pour une meilleure identification des besoins à la base. Cependant, il est aussi reconnu que c'est grâce à l'APPR-RCA que le Dialogue entre le Gouvernement et les groupes armés a été rendu possible. Ceci ayant également permis un élan remarquable de la communauté internationale dans son ensemble pour soutenir le Gouvernement dans sa quête de Paix pour la population.

119. La première leçon à retenir est la réelle volonté des centrafricains eux-mêmes d'aller vers une paix durable. L'engagement constaté au sein des CMOP /CTS et dans les zones où ils ont pu éviter des conflits naissants atteste d'une volonté commune de dépassement des traumatismes passés pour se tourner résolument vers un nouvel avenir.

120. La seconde leçon se rapporte aux organes de la mise en œuvre de l'Accord au niveau national. Si le Secrétariat Technique du Comité Exécutif du Suivi de l'Exécution de l'APPR-RCA a globalement bien fonctionné, grâce à l'appui financier, technique et matériel des Partenaires Techniques et Financiers à travers le Projet, il n'en a pas été de même pour le Comité de Mise en œuvre Nationale de l'APPR-RCA (CMON) en tant qu'organe du niveau National. Les difficultés organisationnelles du CMON ont pendant la durée du Projet entaché son bon fonctionnement à tel point que le Secrétariat Technique a dû suppléer à cette carence. De manière générale, il a été reconnu unanimement l'impact positif du travail mené au sein des CMOP et CTS dans la pacification progressive des zones respectives.

121. Malgré les pics de violences constatés principalement en période de transhumances, il aurait été observé beaucoup de réelles contributions à la désescalade des violences. Il est donc important que les mécanismes de suivi de l'APPR au niveau des Préfectures reçoivent un plus grand soutien et des lignes directrices sur la mise en œuvre de l'APPR de la part de leur hiérarchie, le CMON. Ceci donnerait du poids aux mécanismes de suivi et permettrait de motiver les membres de ces comités.

122. D'autres faiblesses sont encore relevées dans le fonctionnement des structures en charge de la mise en œuvre de l'APPR-RCA. Elles sont dues notamment à :

- ✓ L'absence de l'appropriation de l'APPR-RCA par un bon nombre de membres du Gouvernement et des Groupes armés qui ignorent son contenu ;
- ✓ La persistance des violences de certains groupes armés signataires de l'Accord sur les populations ;
- ✓ L'absence d'un mécanisme clair de sanctions des violations de l'Accord et une insuffisance de concertation entre les deux parties signataires de l'APPR-RCA en l'occurrence le gouvernement et les groupes armés ;
- ✓ Les dysfonctionnements dans l'exécution du Programme du DDRR ;

- ✓ La lenteur dans l'exécution des engagements en vue de l'amélioration des conditions socio-économiques des populations.
- ✓ La faible appropriation des mécanismes de suivi de l'APPR-RCA par les autorités locales.

123. Le plus grand point de blocage de mise en œuvre de l'APPR-RCA semble être aussi, la présence dans les rangs des groupes armés des combattants étrangers peu désireux de perdre leurs privilèges avec la cessation des activités de prédation.

3.2. LES RECOMMANDATIONS

124. Les recommandations ci-dessous formulées sont à la fois d'ordre stratégique et d'ordre opérationnel. Elles sont formulées en direction du Système des Nations Unies en général et du PBF et PNUD en particulier pour le rôle joué dans le cadre du Projet par ces deux Organismes. Elles sont formulées en direction de tous les Partenaires Techniques et Financiers de la RCA. Elles sont formulées en direction du Gouvernement central et des représentants des groupes armés au plus haut sommet de la hiérarchie. Elles sont formulées en direction des autorités préfectorales. Elles sont formulées en direction des populations centrafricaines elles-mêmes.

3.2.1. EN DIRECTION DU SYSTEME DES NATIONS UNIES.

125. Les Organismes comme le PBF et le PNUD qui ont déjà joué un rôle important en la matière non seulement en RCA mais également dans d'autres Pays, compte tenu de leurs pertinentes expériences et références en ce qui concerne la Médiation et le Dialogue pour une paix durable en République Centrafricaine, occupent le premier rang des acteurs d'intervention pour la cohésion sociale dans ce Pays. Leurs structures respectives de conception, de mise en œuvre et de suivi-évaluation des interventions antérieures sont encore riches des points forts et faiblesses, des menaces et opportunités observés par le passé.

126. La maitrise de ces aspects par les Bureaux du PBF et du PNUD/Bangui permettra à ces Organismes de mieux sensibiliser d'autres Partenaires Techniques et Financiers de la RCA en vue de :

- ✓ Mobiliser des ressources financières permettant au Gouvernement de la RCA d'exécuter ses engagements contenus dans l'APPR-RCA ;
- ✓ Faciliter pour les Garants et Facilitateurs de l'APPR-RCA de leur soutien politique, sécuritaire et technique à l'Etat centrafricain pour faciliter la mise en œuvre efficace et effective de l'APPR-RCA notamment par une vérification minutieuse par eux de la mise en œuvre effective de l'APPR-RCA sur toute l'étendue de territoire ;
- ✓ Contribuer à la protection des civils contre les agissements des groupes armés ;
- ✓ Poursuivre des plaidoyers auprès des bailleurs de fonds afin de mobiliser toute ressource nécessaire pour l'appui à la mise en œuvre de l'APPR-RCA ;

3.2.2. EN DIRECTION DU GOUVERNEMENT ET DES CHEFS DES GROUPES ARMES

127. Il est vivement recommandé ce qui suit :

- L'arrêt par tous les moyens des violences aux populations particulièrement celles qui sont exercées par les groupes armés et les hommes en uniformes qui ne respectent pas l'ordre et la discipline que leur impose leur métier ;
- Le renforcement du leadership du processus de la Médiation par tous les moyens y compris les moyens humains, financiers, matériels et techniques ;
- L'accompagnement de l'appropriation du processus de paix et de réconciliation nationale par tous les acteurs et bénéficiaires aux différents niveaux ;
- Le suivi et le suivi évaluation périodique et régulier du processus ;
- La véritable prise en compte du processus de DDRR ;
- L'application stricte et rigoureuse des sanctions prévues dans l'Accord ;
- L'Initiation d'autres engagements en rapport avec l'Accord pour la consolidation de la paix
- Le recrutement d'une personne expérimentée du niveau du Secrétaire Général de la Préfecture qui serait en charge du Secrétariat des CTS et CMOP au niveau de la Préfecture ;
- La poursuite de la sensibilisation/formation des leaders communautaires sur le contenu de l'APPR par les émissions radios, les spots publicitaires.
- Le respect par le Gouvernement de ses engagements en mettant d'accent sur le volet socio-économique au profit de la population à travers les projets prioritaires inscrits sur le plan national pour le relèvement et la consolidation de la paix en RCA (RCPCA) ;
- La dotation des mécanismes préfectoraux de mise en œuvre en moyens logistiques et financiers faciliterait la pacification de chaque Région grâce à des actions suffisamment soutenues de la sensibilisation. Les actions menées entre fin 2019 et fin 2020 par les Consultants nationaux se sont heurtées à une certaine démotivation qui a été observée au niveau des membres des CMOP et du CTS par manque d'allocations budgétaires. Le fonctionnement de ces entités qui a dépendu en grande partie de l'appui multiforme des partenaires rend difficile leur autonomie.
- L'implication par le Gouvernement de toutes les minorités dans les activités de cohésion sociale ;

3.2.3. EN DIRECTION DES AUTORITES DES PREFECTURES.

128. Il est recommandé de :

- Maintenir les réunions de sécurités qui ont été instituées dans le cadre du CMOP et les CTS en vue de permettre au CMOP d'avoir une vue exhaustive sur la situation sécuritaire sur toute l'étendue de la Préfecture ;
- Faire parvenir au Gouvernement Central, les recommandations prises pendant les réunions de CMOP et CTS et procéder à leur exécution ;
- Pour la viabilité du CMOP et ses CTS, établir un contact permanent avec tous ses membres et surtout les leaders religieux qui sont très actifs, les plus écoutés par la communauté et les groupes armés de même que les acteurs des Organisations de la Société Civile (Organisations de Femmes, Organisations de Jeunes, Organisations de défense des Droits de l'Homme.

- Mettre un accent particulier dans les localités de la Préfecture où il y a encore des menaces des groupes armés.
- Inciter les leaders des groupes armés identifiés à participer soit aux réunions de sécurité organises par les CTS ou le CMOP ;

3.2.4. EN DIRECTION DES POPULATIONS CENTRAFRICAINES.

129. La paix, la sécurité, la démocratie et le développement en général et l'APPR-RCA en particulier, concernent au premier chef les centrafricains eux-mêmes dans leur volonté d'aller réellement vers une paix durable. L'accompagnement nécessaire de la communauté internationale et des partenaires ne vient qu'en appoint pour soutenir le processus compris et intériorisé par le peuple centrafricain.

130. De réels efforts sont donc à entreprendre dans cette appropriation nationale en dépit des critiques sur la genèse de l'Accord qui semblait mettre de côté une importante frange de la société civile au moment de son initiation. Les résultats constatés dans certaines zones « rouges » où les exactions étaient fréquentes ont permis de tempérer certaines critiques. Il faut de toute évidence, démocratiser l'APPR-RCA en le rendant plus accessible aux populations rurales jusqu'au niveau des communes et des villages pour qu'il ne soit plus seulement un privilège des CMOP et CTS logés au chef-lieu de la préfecture.

131. Par ailleurs, la difficulté réside actuellement aussi dans la véritable perception de l'APPR-RCA par les groupes armés eux-mêmes qui jusqu'à présent ne semblent pas faire cas de certaines dispositions de son contenu. Ils continuent plutôt à considérer cet Instrument comme concernant surtout « les responsables » qui sont allés négocier et signer les documents de paix et de réconciliation du peuple centrafricain.

132. Pour arriver aux résultats souhaités dans l'appropriation des mécanismes de mise en œuvre de l'APPR-RCA, les comités locaux de paix ayant pour fonctions principales la médiation, la prévention et la gestion des conflits ainsi que la sensibilisation et la mobilisation communautaire doivent rendre compte de leur travail aux comités hiérarchiquement supérieurs.

133. Enfin, les comités locaux de paix étant l'expression de l'engagement citoyen et de la vitalité d'une communauté désireuse de prendre en main sa destinée, leur mise en place devrait être intégrée dans un projet global de développement défini par la communauté elle-même, sur la base d'une auto-évaluation de ses besoins.

134. Les comités locaux de paix seraient ainsi créés dans le cadre d'un projet de développement communautaire qui servirait de cadre de référence lorsque l'Etat, une ONG ou un partenaire de développement souhaiterait intervenir dans l'aire géographie de la communauté en question. Le projet de développement communautaire s'articulerait dès lors autour des actions relatives à la gestion des conflits, la réconciliation et la transformation des rapports sociaux ainsi qu'au relèvement socio-économique par la mise en place d'activités génératrices de revenu, de réalisations d'infrastructures communautaires pour l'éducation, l'alimentation en eau potable, la santé, les infrastructures marchandes comme les marchés ainsi que les pistes de communication;

CHAPITRE IV : PROPOSITION DU PLAN D'ACTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DE LA MISSION.

135. Le plan d'action pour la mise en œuvre des principales recommandations formulées au cours de la mission est présenté suivant les 4 catégories d'acteurs impliqués dans leurs mises en œuvre. Ces catégories d'acteurs sont (i) les populations centrafricaines à la base dans leur ensemble; (ii) les autorités des Préfectures à travers tout le pays ; (iii) le Gouvernement Central de la RCA et les Chefs des Groupes Armés ainsi que (iv) les Partenaires Techniques et Financiers de la RCA dont le PBF et le PNUD.
Pour chaque catégorie d'acteurs, ce plan d'action est présenté sous forme de matrice comprenant :

- Les principales recommandations formulées ;
- Les actions spécifiques à planifier et à exécuter pour l'accomplissement des recommandations ;
- Les échéances probables de planification et de mise en œuvre des actions
- Les niveaux déjà atteints de mise en œuvre des recommandations
- Les groupes cibles des actions à mener
- Les acteurs responsables des actions à mener
- Les observations et commentaires éventuels du Client en l'occurrence le PNUD.

4.1. EN DIRECTION DU PBF ET DU PNUD

Recommandation	Actions à exécuter	Echéance mise en oeuvre	Niveaux déjà atteints dans la mise en oeuvre	Groupes cibles	Responsables	Avis PNUD
Mobilisation de ressources financières en vue de permettre au Gouvernement d'exécuter ses engagements contenus dans l'APPR-RCA ;	Organiser des séances de plaidoyers auprès des bailleurs de fonds afin de mobiliser toute ressource nécessaire pour l'appui à la mise en œuvre de l'APPR-RCA ;	Tout de suite pour ne pas perdre le bénéfice des acquis des appuis antérieurs	Le PBF a déjà apporté des financements pour appuyer la Médiation et le Dialogue en RCA. Ceux-ci ont été principalement gérés par le PNUD dans le cadre du MID	Communautés centrafricaines	Les PTFs dont le PBF et le PNUD en particulier.	-
Intensification par les Garants et Facilitateurs de l'APPR-RCA de leur soutien politique,	Organiser des séances de vérification minutieuse pour les	Tout de suite pour ne pas perdre le bénéfice des acquis des	L'UA, la CEEAC et la CIGRL à travers l'Initiative Africaine pour la confiance notamment	Gouvernement central de la RCA et ses institutions en charge de la médiation	Représentations des Garants et Facilitateurs de l'APPR-RCA en mission en RCA	-

sécuritaire et technique à la RCA pour faciliter sa mise en œuvre effective.	Garants et Facilitateurs de l'APPR-RCA.	appuis antérieurs	jouissent d'une de la part des parties prenantes au conflit en RCA.	ainsi que les chefs des groupes armés		

4.2. EN DIRECTION DU GOUVERNEMENT ET CHEFS DES GROUPES ARMES.

Recommandation	**Actions à executer**	**Echéance mise en oeuvre**	**Niveaux déjà atteints dans la mise en œuvre**	**Groupes cibles**	**Responsables**	**Avis PNUD**
Arrêt par tous les moyens des violences aux populations.	Identifier et recenser les localités les plus visées par les violences aux populations et leurs auteurs et sanctionner ces auteurs quelle que soit leur catégorie d'appartenance .	Dès le début du second semestre 2021	Mise à contribution des actions menées au niveau des Préfectures avec l'appui du PNUD dans le cadre du Projet.	Les autorités préfectorales et les Leaders religieux, acteurs de la Société Civile et chefs locaux de groupes armés.	Le Gouvernement Central de la RCA en collaboration étroite avec les premiers responsables des groupes armés	-
Renforcement du leadership du processus de la Médiation par tous les moyens humains, financiers, matériels et techniques.	Mettre en place une plate-forme du processus de la Médiation sous la houlette du Conseil National de la Médiation et la doter de moyens de travail.	Dès le début de l'année 2022.	Mise à contribution des Organes déjà crées dans le cadre de la mise en œuvre de l'APPR-RCA notamment le ST/CSE, le CMON, les CMOP et les CTS	Les Organes déjà crées dans le cadre de la mise en œuvre de l'APPR-RCA notamment le ST/CSE, le CMON, les CMOP et les CTS	Le Gouvernement Central de la RCA en collaboration étroite avec les premiers responsables des groupes armés	-
Appui à l'appropriation du processus de paix et de réconciliation nationale partout les acteurs et bénéficiaires aux différents niveaux.	Mettre en place une plate-forme du processus de la Médiation sous la houlette du Conseil National de la Médiation et la doter de moyens à la hauteur de sa mission.	Dès le début de l'année 2022.	Mise à contribution des Organes déjà crées dans le cadre de la mise en œuvre de l'APPR-RCA notamment le ST/CSE, le CMON, les CMOP et les CTS	Les Organes déjà crées dans le cadre de la mise en œuvre de l'APPR-RCA notamment le ST/CSE, le CMON, les CMOP et les CTS	Les autorités du Gouvernement Central de la RCA en collaboration étroite avec les premiers responsables des Groupes armés	-

Suivi et suivi évaluation périodique et régulier du processus de la médiation.	Elaborer une fiche de suivi et de suivi-évaluation du processus de la médiation aux différents niveaux du Pays. tous les 3 mois	Dès le début de l'année 2022.	Rapports de sécurité établis par les autorités préfectorales	Les autorités préfectorales et les Leaders religieux, acteurs de la Société Civile et chefs locaux de groupes armés.	Les autorités du Gouvernement Central de la RCA en collaboration étroite avec les premiers responsables des groupes armés	-
Prise en compte de la dimension de DDRR pour la consolidation de la cohésion sociale de la population.	Elaborer un chronogramme de DDRR convenu entre le Gouvernement Central de la RCA et les Chefs des Groupes armés	Dès le début de 2022	Sur les quatorze (14) groupes armés qui ont signé l'APPR-RCA, huit (8) continuent à le respecter. Leurs éléments devant faire objet de la DDRR peuvent se voir appliquer les mesures du programme	Les premiers éléments des huit (8) groupes armés qui sont restés fidèles à l'APPR-RCA ainsi que les éléments des FACA concernés par le programme de la DDRR	Le Gouvernement Central de la RCA en collaboration étroite avec les premiers responsables des groupes armés avec l'appui des CMOP et CTS	-
Application stricte et rigoureuse des sanctions prévues dans l'APPR-RCA à l'endroit de ceux qui le violent.	Organiser des réunions conjointes des représentants du Gouvernement et des Chefs des groupes armés pour rappeler les grandes lignes du contenu de l'APPR-RCA ainsi que ses 2 Annexes	Dès le deuxième semestre 2021.	Exploitation de l'APPR-RCA et ses 2 annexes particulièrement dans leurs parties relatives au respect des engagements et sanctions en cas de violation de leurs contenus	Les auteurs des violations de l'APPR-RCA identifies au niveau des groupes armés et représentants des pouvoirs publics aux différents niveaux	Le Gouvernement Central de la RCA en collaboration étroite avec les premiers responsables des Groupes armés avec l'appui des CMOP et CTS.	-
Initiation d'autres engagements en rapport avec l'Accord pour la consolidation de la paix.	Identifier sur base des violations généralement observées, d'autres engagements à prendre par le Gouvernement et les chefs de groupes armés	Début de l'année 2022	Exploitation de rapports établis par les CMOP et les CTS au niveau des Préfectures sur la violation de l'APPR-RCA	Les CMOP et CTS dans les Préfectures	Le Gouvernement central de la RCA en étroite collaboration avec les chefs des groupes armés	-

	pour arriver à la tolérance zéro de toute violence aux dispositions de l'APPR-RCA et ses annexes.					

Recommandation	Actions à executer	Echéance mise en oeuvre	Niveaux déjà atteints dans la mise en oeuvre	Groupes cibles	Responsables	Avis PNUD
Dotation de mécanismes préfectoraux et de moyens logistiques et financiers pour la pacification de chaque Région grâce à des actions suffisamment soutenues de la sensibilisation.	Prévoir et inscrire sur les budgets des Préfectures des financements alloues a la mise en œuvre de l'APPR-RCA	Les actions menées par les Consultants nationaux se sont heurtées à une démotivation observée au niveau des membres des CMOP et du CTS.	Aucune action n'est en cours pour le moment	Initiative des autorités préfectorales soutenues par le Gouvernement et le PNUD avec les financements du PBF	Le Gouvernement central de la RCA avec l'appui du PNUD et du PBF	-
Implication par le Gouvernement de toutes les minorités dans les activités de cohésion sociale	-Identifier les catégories de minorités sur base des critères consensuels et les raisons majeures de leur discrimination.	Immédiatement dès le début de 2022.	Des groupes de minorités sont déjà identifiées en RCA, il reste à compléter la liste et convenir sur les actions précises pour leur intégration dans la société centrafricaine.	Les différentes catégories de minorités victimes de la discrimination en RCA pour leur appartenance	Les pouvoirs publics avec l'appui de la Société Civile et des ONGs qui militent pour la défense des Droits de l'homme en RCA	-

4.3. EN DIRECTION DES AUTORITES PREFECTORALES.

Recommandation	Actions à exécuter	Echéance mise en oeuvre	Niveaux déjà atteints dans la mise en oeuvre	Groupes cibles	Responsables	Avis PNUD
Maintien des réunions de sécurité qui ont été instituées dans le cadre du CMOP et les CTS dans la Préfecture	Avoir une vue exhaustive sur la situation sécuritaire sur toute l'étendue de la Préfecture	Immédiatement pour ne pas perdre les acquis du projet grâce aux actions des Consultants nationaux	Réunions déjà organisées avec le concours des Consultants nationaux appuyés par le PNUD	Les Comités locaux de paix comprenant les représentants des Groupes Armés se trouvant dans	Les CMOP et les CTS au niveau de chaque Préfecture	-

				les Communes et Villages		
Etablissement de contact permanent entre les membres de CMOP et CTS avec les leaders religieux, les groupes et les acteurs des OSC.	Identifier les leaders religieux, les acteurs de la Société Civile et chefs locaux de groupes armés les plus écoutés.	Immédiatement pour ne pas perdre les acquis du projet grâce aux actions des Consultants nationaux	Poursuite du travail déjà amorcé par les Consultants nationaux dans le cadre de l'appui du projet	Leaders religieux, acteurs de la Société Civile et chefs locaux de groupes armés les plus écoutés par la population.	Les CMOP et CTS au niveau de chaque Préfecture.	-
Mise d'un accent particulier dans les localités de la Préfecture où il y a encore des menaces des groupes armés.	Identifier les localités dans chaque Préfecture avec des menaces de groupes armés	Poursuite du travail déjà amorcé par les Consultants nationaux dans le cadre de la mise en œuvre de l'APPRC-RCA.	Exploitation des Rapports de fin de missions rédigés par chaque Consultant national ayant intervenu dans la Préfecture	Groupes armés se trouvant encore dans certaines localités de Bangui et dans les Préfectures	Les CMOP et CTS au niveau de chaque Préfecture avec l'appui des leaders religieux, acteurs de la Société Civile et chefs locaux de groupes armés les plus écoutés.	-
Incitation des leaders des groupes armés identifiés à participer aux réunions de sécurité organises par les CTS ou les CMOP ;	Confirmer l'identité des leaders des groupes armés et organiser la tenue de réunions de sécurité à leur l'intention.	Immédiatement pour ne pas perdre les acquis du projet grâce aux actions des consultants nationaux	Réunions déjà organisées avec le concours des consultants nationaux appuyés par le PNUD	Groupes armés se trouvant encore dans certaines localités de Bangui et dans les Préfectures	Les CMOP et CTS au niveau de chaque Préfecture.	-

4.4. EN DIRECTION DES POPULATIONS CENTRAFRICAINES.

Recommandation	**Actions à exécuter**	**Echéance mise en oeuvre**	**Niveaux déjà atteints dans la mise en oeuvre**	**Groupes cibles**	**Responsables**	**Avis PNUD**
Appropriation nationale de l'APPR-RCA en le rendant plus accessible aux populations rurales jusqu'au niveau des communes et des villages.	Sensibiliser les comités locaux de paix pour les fonctions de médiation, de prévention et de gestion des conflits.	Tout de suite pour ne pas perdre les acquis constitués grâce au projet	Des actions de sensibilisation pour la constitution des Comités locaux de paix sont déjà en cours dans certaines Préfectures.	Les Comités locaux de paix comprenant les représentants des Groupes Armés.	Les CMOP et CTS au niveau des Préfectures	-

Intégration dans la mise en place des Comités locaux de paix des projets de développement socio-économiques sur base d'une auto-évaluation des besoins de la communauté.	Créer des Comités locaux de paix dans le cadre d'un projet de développement communautaire	Tout de suite pour ne pas perdre les acquis constitués grâce au projet	Le projet de développement communautaire articule autour des actions de gestion des conflits et réconciliation ainsi que le relèvement socio-économique dont les infrastructures communautaires.	Les Comités locaux de paix comprenant les représentants des Groupes Armes se trouvant dans les Communes et Villages.	Les CMOP et CTS au niveau des Préfectures avec l'appui de l'Etat, des PTF multilatéraux et bilatéraux, les ONG internationales et nationales	-

ANNEXE I : : TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION

Nations Unies Consolidation de la paix UN PBF - Fonds pour la Consolidation de la Paix	**Evaluation finale du projet « Appui à la Médiation et au Dialogue pour une paix durable en RCA »** ========== **Termes de référence de l'évaluation** **pour le recrutement de deux Consultant(e)s (un(e) internationale(e) et un(e) national(e)) pour l'évaluation finale du Projet**	PNUD

1. CONTEXTE

La République Centrafricaine, depuis son Indépendance en 1960 a subi des conflits récurrents qui ont toujours été à la base du dysfonctionnement des Forces de Défense et de Sécurité. La République centrafricaine traverse une crise politique, sécuritaire et humanitaire sans précédent. La prise de pouvoir par la coalition Seleka (Alliance, en sango, la langue nationale) et le renversement de François Bozizé, puis la riposte organisée par les milices Anti-Balaka en 2013 ont ouvert une période de violences et d'instabilité dont les effets ont été dévastateurs se font encore sentir aussi bien sur le plan humain, social qu'économique.

Dès 2014, le PNUD a concentré ses interventions sur 4 domaines stratégiques que sont la justice, la sécurité, la restauration de l'autorité de l'état et le relèvement économique des communautés partant du postulat de base que ces domaines – dans les lesquels notre institution dispose d'une expérience avérée – constituent les bases d'un retour à la paix définitif et d'une réconciliation durable. Outre les efforts entrepris en matière de stabilisation communautaire dans le centre et l'ouest du pays, le bureau-pays s'est investi dans le dialogue politique en apportant un appui technique, financier et logistique au dialogue inter centrafricain aussi bien sur fonds propres que grâce aux financements du Peacebuilding Fund (PBF).

Les engagements politiques et techniques du PNUD lui ont permis d'être un acteur-clé d'initiatives ayant conduit au déblocage de situations complexes, comme ce fut le cas en 2014 lors de la signature de l'accord de cessation des hostilités de Brazzaville et en 2015, lors de l'organisation des consultations populaires à la base, puis du Forum National de Bangui. La signature du Pacte Républicain pour la reconstruction et la réconciliation par les représentants des groupes armés (encore Seleka à l'époque) a permis la tenue du référendum constitutionnel (Décembre 2015), des élections générales (en Décembre 2015 et Février 2016) mais a surtout permis de mobiliser l'ensemble des partenaires internationaux autour de l'élaboration du Plan national de relèvement et de consolidation de la paix (RCPCA) qui a mobilisé l'ensemble des donateurs de la RCA lors de la conférence de Bruxelles de novembre 2016.

La résurgence des violences (fin 2016) et l'ampleur de leurs conséquences (en particulier la hausse massive de déplacements de population en 2017, arrêt du redéploiement des services de l'Etat, l'arrêt des programmes de stabilisation) ont fait émerger la nécessité d'obtenir un accord final entre les groupes armés et les nouvelles autorités du pays, pour porter un point

final à la crise. Parallèlement aux discussions entre le Gouvernement, l'Union africaine et la CEEAC sur l'opportunité d'une nouvelle médiation en RCA, le PNUD, le RBA, le PBSO, DPKO (HQ) et la MINUSCA (en particulier la Division des Affaires politiques) ont travaillé à l'initiation d'un nouveau projet de soutien au dialogue politique, et ce en perspective de la clôture du projet d'appui à la réconciliation nationale pour une paix durable par le biais duquel les interventions précédentes du PNUD avaient été financées.

C'est dans ce cadre qu'un projet le projet conjoint d'appui à la Médiation et au Dialogue a été lancé en octobre 2017. Mis en œuvre par le PNUD et la Division des Affaires politiques de la MINUSCA (PAD), il a fait l'objet durant son cycle de deux révisions et de l'adjonction d'une deuxième agence récipiendaire (RUNO) qu'est l'OIM.

Doté d'un budget de 2 517 451 US $ le projet d'*Appui à la Médiation et au Dialogue pour une paix durable en RCA* a soutenu la mise en œuvre de la feuille de route de l'Union africaine (appelée Initiative africaine, IA), par la mise à disposition d'expertise internationale, par l'appui logistique, technique et financier au panel de l'IA en RCA. Le projet comptait deux autres résultats liés à la mise en commun des approches locales et nationales de médiation et au renforcement de la communication des autorités sur le processus de paix.

Les résultats stratégiques du projet sont :

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

Après la signature de l'accord politique pour la paix et la réconciliation (APPR) en Février 2019, et en consultation avec le Gouvernement et les PTF, la MINUSCA, le PNUD et le PBF sont convenus de poursuivre leur assistante en orientant les interventions vers les mécanismes de coordination, de mise en œuvre et de suivi, de l'accord – où des gaps de financements avaient été identifiés. Il s'agissait :

- Du Comité exécutif de Suivi, présidé par le chef de l'État[2], et secondé par un Secrétariat technique en charge de la coordination de la mise en œuvre de l'accord;
- Du Comité de mise en œuvre national (CMON) au niveau ministériel, présidé par le Ministre de la Justice[3] ;
- Des Comités de mise en œuvre préfectoraux (CMOP) dans les 16 préfectures du pays et à Bangui (soit un total de 17 CMOP);
- Des Comités techniques de sécurité (CTS), en charge de monitorer le cessez-le-feu et installés selon les besoins identifiés par les parties signataires (au moins 1 par préfecture) ;

[1] Dans Atlas, un quatrième output 00107252 a été rajouté pour la gestion du projet
[2] Le Comité exécutif de suivi est désormais présidé par le Premier ministre
[3] Initialement prévu pour être présidé par le Premier ministre, le CMON est désormais présidé par le Ministre de la Justice, garde des Sceaux

Une augmentation budgétaire du projet de $ 2 086 544.83 a été accordée par le bailleur, répartis entre le PNUD (1 420 780,13$) et l'OIM (665 764,70$) qui porterait désormais les aspects logistiques du projet[4].

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 générale de la Représentante Résidente du PNUD et la supervision technique du Spécialiste en Suivi et Evaluation du programme pour conduire ladite évaluation pour une durée de 30 jours calendaires.

INFORMATIONS SUR LE PROJET/LA REALISATION		
Titre du projet/de la réalisation	Projet d'Appui à la Médiation et au Dialogue pour une paix durable en RCA	
Numéro Atlas	**00105634**	
Produit et résultat institutionnel	Résultats attendus : 1. Le soutien à la médiation intra-centrafricaine facilite la recherche d'une paix durable de manière compréhensive, transparente et concertée 2. Les capacités nationales de médiation sont efficacement renforcées afin de promouvoir l'engagement national au processus de paix 3. La politique de communication du gouvernement centrafricain sur la médiation et le dialogue est établie et mise en œuvre pour favoriser un meilleur niveau d'information des populations et partenaires sur le processus de paix	
Pays	République Centrafricaine	
Site du projet	Bangui, Bangassou, localités des CMOP/CTS	
Date de signature du document de projet	Septembre 2017	
Dates du projet	**Démarrage**	**Fin prévue**
	Septembre 2017	Décembre 2020
Budget du projet	**Initial: 2 417 451 USD (PNUD)** **Extension: $ 2 086 544.83 (PNUD : $1,420,780.13 et OIM : $665,764.70)** **Total PBF: 4 503 996 USD** **PNUD:** 100 000 **Budget Total: 4 603 996 USD**	
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	*A renseigner à date de l'évaluation*	

[4] L'adjonction de l'OIM a été fait sur la demande insistante du D-SRSG/P de l'époque, M. Kenneth Gluck

Source de financement	PBF PNUD
Agence d'exécution[5]	PNUD, OIM

2. OBJET ET PORTEE DE LA MISSION D'EVALUATION

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 30 novembre 2020[6].

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 redevabilité, la transparence et l'apprentissage au sein du bureau et de l'organisation.

Les résultats obtenus permettent aux différentes parties prenantes du projet (PNUD, PBF, MINUSCA, OIM, Gouvernement, autres PTFs éventuels) d'améliorer le développement et la mise en œuvre des projets futurs en formulant des recommandations concrètes et spécifiques pour guider les futures interventions. . L'évaluation se fera avec l'implication de toutes les parties prenantes du projet, notamment les autorités nationales (Gouvernement, Secrétariat technique du Comité Exécutif de Suivi de l'accord (ST-CES), CMOP/CTS, CNDHLF, …), les services techniques bénéficiaires et les autres acteurs impliqués. A cet effet, la mission sera organisée principalement à Bangui, avec possibilité de déplacements en régions si besoin.

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 (voir les questions d'évaluation par critère plus bas);
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer (y compris de l'approche conjointe)
- 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 et le respect des droits humains ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Evaluer l'impact du COVID-19 sur la mise en œuvre du projet ;
- Formuler des recommandations concrètes et spécifiques pouvant guider les prochaines interventions du PNUD, le suivi des activités réalisées et la mise en œuvre des futurs projets en lien avec la consolidation de la paix dans le pays, incluant celles pouvant être supportées par un prochain financement du PBF.

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 :

[5] 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.

[6] Certaines activités se poursuivent au-delà de la date de clôture du projet et pourraient être considérée dans l'évaluation.

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 , notamment le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA), les documents de suivi et de mise en œuvre de l'APPR, etc.; ii) les produits et effets de l'UNDAF+ et du programme du pays du PNUD (CPD), iii) les ODD et iv) le Plan stratégique du PNUD ?
- Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats escomptés a-t-elle bénéficie du partenariat et l'approche conjointe entre le PNUD et la MINUSCA, et plus tard avec l'OIM suite à son rajout comme agence d'exécution ?
- Dans quelle mesure l'extension avec coût a-t-elle été pertinente pour contribuer à la consolidation, le dialogue et la médiation dans le contexte post-APPR ? Et dans quelle mesure le rajoute de l'OIM comme agence d'exécution du projet a été pertinent pour l'impact du projet ?
- Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ? Et est-ce que les groupes cibles avaient étés bien sélectionnés ?
- 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 le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. en RCA ?

ii) Cohérence

Dans quelle mesure le projet est compatible avec les autres interventions menées en RCA, aussi bien au niveau sectoriel qu'institutionnel ?

Remarque : Ce critère englobe à la fois la cohérence interne et la cohérence externe. La cohérence interne concerne les synergies et les interdépendances entre interventions menées par le PNUD, l'OIM et la MINUSCA (PAD) et ceux du Gouvernement, ainsi que la cohérence entre le projet et les normes et critères internationaux pertinents auxquels le PNUD/Gouvernement adhère. La cohérence externe concerne la cohérence entre l'intervention considérée et celles menées par d'autres acteurs dans le même contexte. Elle englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifie que l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités.

iii) Efficacité

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet tels que défini dans le cadre de résultats ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats (produits et effets) i) du RCPCA, ii) de l'UNDAF+, iii) du programme de pays du PNUD, iv) du Plan Stratégique du PNUD , et v) aux ODD.

- 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 ?
- Le projet a-t-il répondu aux facteurs identifiés de conflit et de paix ?
- 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 ?
- Dans quelle mesure l'approche méthodologique utilisée par le projet) a-t-elle contribué à la réalisation des résultats attendus ?
- Dans quelle mesure l'approche méthodologique utilisée par le projet était-elle sensible aux conflits ?
- Est-ce que les résultats obtenus soutiennent la théorie du changement du projet ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les résultats du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
- Les structures de gestion et de coordination 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 ?

iv) 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 ?
- Reprenant les questions sous la catégorie pertinence, dans quelle mesure la mise en œuvre du projet et l'atteinte des résultats escomptés a-t-elle bénéficie du partenariat et l'approche conjointe entre le PNUD et la MINUSCA, et plus tard avec l'OIM suite à son rajout comme agence d'exécution ?
- Dans quelle mesure l'extension avec coût a-t-elle été efficiente pour contribuer à la consolidation, le dialogue et la médiation dans le contexte post-APPR ? Et dans quelle mesure le rajoute de l'OIM comme agence d'exécution du projet a été efficiente pour l'impact du projet ?
-
- 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 ?
- Quels ont été les effets catalytiques au plan financier et non financier du projet ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?

v) Durabilité

- Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?
- Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?

- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?
- Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure les actions des agence partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?
- Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?
- Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?
- Quels pourraient être les d'autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?
- Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?
- Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

vi) Egalité de sexes

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il été sensible au genre, et aux besoins des femmes et filles, durant l'élaboration et la mise en œuvre ?
- 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 ?

vii) Droits fondamentaux

- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques, les femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet.

viii) 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. METHODOLOGIE

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 y compris le calendrier devra émerger des consultations entre l'unité de programme, les évaluateurs et les

principales parties prenantes à la mise en œuvre du projet, en mettant en avant ce qui est approprié et faisable afin de répondre au but et aux objectifs de l'évaluation et d'apporter une réponse aux questions de l'évaluation, compte tenu des limites de budget, des délais et des données. Elle devra tenir compte des indications contenues dans le Manuel de Planification, du Suivi et de l'Evaluation axés sur les Résultats du Développement.

Afin fournir des réponses fiables aux questions d'évaluation, les données proviendront de plusieurs sources (sources gouvernementales et internationales, programme PNUD, projet évalué, autres projets du PNUD relevant de la même composante, autres agences et organisations partenaires, bénéficiaires, enquêtes, entretiens individuels et focus-groupes, observations etc.). Les personnes à interviewer comprendront les représentants de toutes les parties prenantes clés. Lorsque leur nombre est élevé (le cas des bénéficiaires par exemple), les consultants pourront procéder à échantillonnage aléatoire dans les limites du budget et du temps disponibles. A défaut, ils pourront procéder par choix raisonné dans le respect des objectifs de l'évaluation.

D'une manière globale, la méthodologie devra associer plusieurs approches et comporter entre autres :

- Une analyse documentaire : Elle consultera tous les documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du projet (Plan stratégique du PNUD, Document de programme de pays, 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.).
- Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes qui vont entre-autres cibler : les équipes des programmes et du projet, les Ministères partenaires, la coordination du PBF, les bailleurs de fonds, les ONG partenaires, les représentants des bénéficiaires et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit du processus d'opérationnalisation du projet.
- Une visite de terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles ;
- Examen et analyse des données provenant du suivi ou d'autres sources ou autres méthodes d'analyse ;
- 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'EVALUATION (LIVRABLES)

Les produits attendus de cette évaluation sont les suivantes :

- **Rapport initial** (il sera soumis dans les 3 jours après que le consultant ait reçu l'ensemble de la documentation sur le projet). Ce rapport aura une longueur de 10-15 pages maximum et proposera des méthodes, de ressources et des procédures à utiliser pour la collecte des données, notamment des méthodes innovantes et flexibles adaptées au contexte COVID19 avec ses défis sanitaires et sécuritaires. Il comprendra également la matrice de l'évaluation (voir modèle en annexe), une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le projet. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le/la consultant(e) et les responsables de l'évaluation s'entendront. Le rapport suivra les grandes lignes présentées dans l'Annexe 1.

- **Projet de rapport final** (il sera soumis dans les 12 jours suivant l'achèvement des visites de terrain). Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final (voir le paragraphe suivant) et aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du programme conjoint, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le projet de rapport final sera distribué aux membres du groupe de référence de l'évaluation pour obtenir leurs commentaires et suggestions.

- **Rapport final d'évaluation** (il sera soumis dans les 5 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté). Le rapport final aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du projet, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation. Il sera structuré selon les indications données dans l'Annexe 2.

Les **différents documents produits seront rédigés en français** et soumis par e-mail sous format Word à l'équipe projet PNUD qui assurera la diffusion dans les délais impartis pour ces différentes phases.

5. ÉTHIQUE DE L'EVALUATION :

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUE accessible sur le site http://www.uneval.org/document/detail/102.

- **Anonymat et confidentialité**. L'évaluation doit respecter les droits des personnes qui fournissent des informations, en garantissant leur anonymat et la confidentialité.
- **Responsabilité**. Le rapport doit faire état de tous les conflits ou divergences d'opinion ayant pu se manifester entre le consultant et les dirigeants du projet concernant les conclusions et/ou recommandations de l'évaluation. L'ensemble de l'équipe doit confirmer les résultats présentés, les éventuels désaccords devant être indiqués.
- **Intégrité.** L'évaluateur se devra de mettre en évidence les questions qui ne sont pas expressément mentionnées dans les TdRs, afin d'obtenir une analyse plus complète du programme.
- **Indépendance.** Le consultant doit veiller à rester indépendant vis-à-vis du programme examiné, et il ne devra pas être associé à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci.
- **Incidents**. Si des problèmes surviennent au cours du travail de terrain, ou à tout autre moment de l'évaluation, ils doivent être immédiatement signalés à l'équipe du projet. Si cela n'est pas fait, l'existence de tels problèmes ne pourra en aucun cas être utilisée pour justifier l'impossibilité d'obtenir les résultats prévus par le PNUD dans les présents termes de référence.
- **Validation de l'information.** Le consultant se doit de garantir l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et sera responsable de l'information présentée dans le rapport final.
- **Propriété intellectuelle**. En utilisant les différentes sources d'information, le consultant se doit de respecter les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés examinées.

6. PROFIL DES CONSULTANTS

La Mission sera conduite par une équipe composée de deux (02) consultant(e)s dont un(e) consultant(e) international(e) et un(e) consultant(e) national(e) n'ayant jamais travaillé avec le projet.

Le/La consultant(e) international(e), 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 impliqués et de tenir le PNUD informé de l'évolution de la mission.
Plus spécifiquement, le/la consultant(e) international(e), chef de la mission aura le profil suivant :

- Education :

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

- Expérience :
  - Au moins 5 ans d'expérience dans le domaine de la gestion de l'Administration publique du développement économique et social ;
  - Expérience au moins 7 ans dans l'élaboration, la gestion et/ou le suivi et l'évaluation de programmes similaires dans des 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 ;
- Langues requises :
  - Parler et écrire couramment le français avec une bonne connaissance pratique de la langue anglaise.

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

- Education :
  - Master en administration, droit, sciences économiques ou sociales, ou toute discipline jugée équivalente.
- Expérience :
  - Au moins 5 ans d'expérience dans des domaines de gestion de l'Administration publique et de relèvement socio-économique,
  - Expérience au moins 5 ans 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 ;
- Langues requises :
  - Parler et écrire couramment le français ;
  - Communication orale et écrite en langues locales serait considérée comme un atout.

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

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 obtenir leurs commentaires et suggestions sur 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 Résidente

- Assure la supervision globale 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 ;
- Assure la supervision technique de l'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'équipe d'évaluation ;
- Il examine et valide les différents livrables de l'évaluation.

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

- Propose la liste des membres du groupe de référence au chargé de programme ;
- Fournit tous les documents et toutes les informations nécessaires sur le projet à l'équipe d'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.

Les consultant(e)s d'évaluation réaliseront l'évaluation finale du projet en respectant les dispositions contractuelles, les indications des TdRs et les normes et directives éthiques du PNUD /SNU. Cela implique d'élaborer une matrice d'évaluation dans le rapport initial, de

rédiger des projets de rapport, d'informer le commanditaire de l'évaluation et les différents acteurs de l'avancement de l'évaluation et des principales conclusions et recommandations, selon les besoins.

8. CALENDRIER DU PROCESSUS D'EVALUATION ET MODALITES DE PAIEMENT

8.1 Calendrier de l'évaluation

Il est prévu de recruter un(e) consultant(e) international(e) et un(e) consultant(e) national(e) pour une durée de 30 Hô/Jrs chacun étalés sur une période totale de 2 mois. Le démarrage de la mission est prévu pour janvier 2021.

La consultation se déroulera sur une période de 2mois nécessitant une prestation de 30 jours ouvrables pour chaque consultant(e) et reprendra les principales activités citées ci-dessous (**A titre indicatif – Tableau à compléter par les soumissionnaires dans l'offre technique**) :

N°	Principales activités	Nombre de jours estimé	Echéance de réalisation	Lieu	Responsable
1	Réunion d'information avec le PNUD (responsables de programme et personnel affecté au projet en fonction des besoins)				
2	Faire la revue documentaire				
3	Rencontrer les parties prenantes (clarification des attentes)				
4	Rédiger et valider le rapport initial (rapport méthodologique)				
3	Collecter les données/informations sur le terrain à Bangui				
5	Visites de terrain (Bambari)				
6	Analyser les données et rédiger le rapport provisoire				
7	Tenir la réunion de validation				
8	Finalisation du rapport final d'évaluation				
	Total	**30**	**28/02/2021**		

8.2 Modalité de paiements

Les jalons pour les paiements se déclinement comme suit :

Délivrables	Délai	%	Validation
1ère Tranche : Validation du rapport initial	15/01/2021	25%	Le Spécialiste en S&E
2ème Tranche : Remise du rapport provisoire	15/02/2021	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	28/02/2021	25%	Représentante Résidente / Représentante Résidente Adjointe au Programme
TOTAL		**100%**	

9. PROCESSUS DE SOUMISSION D'UNE OFFRE ET CRITERES DE SELECTION

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 ouvrables (jours de travail) étalés sur une période de 2 mois à compter du 02/01/2021.**

L'offre financière du consultant est sujette à négociation sur base des barèmes des 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 TdRs
- CV + expériences similaires et trois références – contact mail et téléphone des référents
- Lettre de motivation

2. Offre financière *

Offre financière détaillée et complète pour 30 jours ouvrables détaillés comme suit :
- Honoraires journaliers requis pour 30 jours de travail
- Détails des autres frais (Perdiems, billet d'avion, frais visa si applicable, assurance, 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 700 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 = 0,7*Nt + 0,3*Nf. 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 consultant(e)s seront invité(e)s à soumettre leurs offres techniques et financières. L'évaluation des dossiers se fera sur la base de :

- La compréhension des TdRs
- 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 TdRs	**100**
2. Conformité du plan de travail et de la méthodologie proposés avec les termes de référence	
• **Approche méthodologique** - Clarté (sur 50 points) - Cohérence de l'approche (sur 250 points) • **Plan de travail conforme à la méthodologie** - Exhaustivité (sur 40 points) - Clarté (sur 20 points) - Cohérence (sur 40 points)	**300** **100**
3. Qualifications et compétences	
• **Qualifications et expériences générales** - Master en administration, sciences économiques et sociales ou toute autre discipline pertinente ; ▪ *Maitrise : ……70 points ;* ▪ *Masters :……..80 points ;* ▪ *Doctorat :……..100 points* • **Expériences pertinentes pour la mission** • De 2 à 3 missions similaires …….. 200 points • Plus de 3 missions similaires …… 400 points	**100** **400**
Total des points pour l'offre technique	**1000**
Le score minimum exigé pour se qualifier est Score financier 30%	**700** **300**

10. ANNEXES AUX TERMES DE REFERENCE

1. Documents minimums à consulter : ces documents seront transmis au consultant chargé de réaliser l'évaluation et seront à exploiter pour le rapport initial

- Document du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD) 2018-2021,
- Document de Programme de Pays (DPD) 2018-2021,
- Document du projet « Appui à la Médiation et au Dialogue pour une Paix Durable en RCA» intégrant son cadre de résultats et de ressources,
- Politiques UNEG et PNUD en matière d'évaluation,
- Plans de travail annuels signés du projet,
- Rapports de suivi trimestriels, semestriels et annuels du projet,
- Rapports aux donateurs
- Autres rapports/documents produits dans le cadre de la mise en œuvre du projet,
- Informations financières.

2. Format requis pour le rapport d'évaluation :

ANNEXE1 : RAPPORT INITIAL D'EVALUATION

Le rapport initial, de 10 à 15 pages, proposera des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le programme conjoint. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le/la consultant(e) et les responsables de l'évaluation s'entendront. Il sera structuré comme suit :

1. Introduction
2. Contexte de l'évaluation : objectifs et approche générale
3. Identification des principaux éléments et dimensions de l'analyse et des éventuels domaines de recherche
4. Principales réussites du programme conjoint en termes techniques et financiers
5. Méthodologie pour la compilation et l'analyse de l'information
6. Critères pour définir le programme de la mission, y compris les « visites de terrain »

ANNEXE 2 : PROJET DE RAPPORT FINAL

Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final (annexe 3 ci-dessous), sauf qu'il est souhaité que le projet de rapport final contienne une matrice d'évaluation (Annexe 4).

ANNEXE 3 : RAPPORT FINAL D'EVALUATION

Le rapport final, de 20 à 30 pages, contiendra un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du projet, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final à envoyer au PNUD, sera structuré comme suit :

Page de couverture

Y compris le titre du projet, la fenêtre thématique, la date du rapport, le(s) nom(s) du/des évaluateurs.

Table de matières

Y compris un page de référence pour chaque chapitre et annexe.

Liste d'abréviations

Résumé Exécutif

Pas plus de deux pages. Résumez les éléments substantifs du rapport, tout en faisant une brève description du programme, ainsi que du but et des objectifs de cette évaluation, de la méthode d'approche, des constatations clefs et des conclusions, des recommandations principales.

1. Introduction

Expliquez pourquoi l'évaluation est conduite, y compris le contenu suivant :

Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation :

Objectif et but de l'évaluation, les méthodes utilisées (ainsi que les critères de l'évaluation, et la portée), les contraintes et les limites de l'étude conduite.

Description de l'intervention

Fournissez suffisamment de détails sur le programme conjoint afin que le lecteur puisse aisément comprendre l'analyse faite dans le chapitre suivant.

Contexte

Social, politique, économique, institutionnel, facteur qui affectent le projet.

Description du projet

Titre, calendrier, logique d'intervention, objectifs, produits/réalisations escomptés, portée de l'intervention, ressources totales, emplacement géographique, etc.)

2. Niveaux d'analyse

Cette section devrait être basée sur des faits, guidée par les critères et questions de l'évaluation.

Conception | Pertinence

Incluez une description du concept initial et des révisions ultérieures, ainsi que toutes informations pertinentes sensées aider le lecteur à comprendre clairement l'analyse faite. Examinez la pertinence de la conception et traitez toutes les questions de l'évaluation.

Processus | Efficacité, Appropriation

Incluez une description des modalités de mise en œuvre, d'appropriation nationale dans le processus et toutes informations pertinentes permettant de comprendre aisément l'analyse faite.

Résultats | Efficacité, Durabilité, Impact

Fournissez un examen du niveau de réalisation des résultats de développement par rapport à ce qui était initialement prévu. Montrez la progression de la mise en œuvre dans une juste mesure ainsi qu'une analyse de la chaîne des résultats (organisé par réalisation, et constatations distinctives sur l'achèvement des activités et des produits issus des réalisations). Si certaines parties de cette analyse ne sont pas inclues, expliquez pourquoi c'est le cas. En ce qui concerne la durabilité, veuillez mentionner la disponibilité de ressources financières, et des exemples ou des preuves de reproductibilité et d'élargissement du projet. Quant à l'impact, veuillez élaborer dans quelle mesure le projet a été la cause du changement survenus dans la vie de populations et les conditions du développement aux niveaux régional et national. Traitez toutes les questions de l'évaluation.

3. Conclusions

4. Leçons apprises

Définissez l'ampleur de chaque leçon ;

5. Recommandations

Priorisées, structurées et claires. L'ampleur et partenaires pertinents devraient être clairement définis pour chaque recommandation.

6. Annexes

ANNEXE 4 : LA MATRICE D'EVALUATION

La matrice d'évaluation est un outil que le PNUD suggère à l'évaluateur d'inclure dans le rapport initial comme carte et référence pour planifier et conduire une évaluation. Elle sert également d'outil utile pour résumer et présenter visuellement l'élaboration et la méthodologie de l'évaluation pour les discussions avec les parties prenantes. Elle détaille les questions de l'évaluation auxquelles l'évaluation va répondre, les sources de données, la collecte des données, les outils d'analyse ou les méthodes appropriées pour chaque source de données, ainsi que la norme ou la mesure par l'intermédiaire de laquelle chaque question sera évaluée. (Voir tableau A.)

Tableau A . Exemple de matrice d'évaluation

Critères d'évaluation appropriés	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs / Norme de réussite	Méthodes pour analyser les données

ANNEXE 5 : LE CODE DE CONDUITE

Chaque membre de l'équipe d'évaluation doit lire attentivement, comprendre et signer le « Code pour les évaluateurs dans le système des NU », qui est disponible en pièce jointe dans le rapport d'évaluation.

ANNEXE II : PERSONNES AVEC QUI DES ENTRETIENS ONT ETE ORGANISES AU COURS DE LA MISSION.

STRUCTURE	Nom et Prenoms	Fonctions	Adresses Email
PBF	1. Malika GROGA- BADA 2. Natacha KUNAMA 3. Anatole N'NDOMA	Programme Coordination PBF RCA Programme coordination PBF Mali Spécialiste Suivi-Evaluation BPF/Bangui	Malika.groga-bada@un.org Natacha.kunama@undo.org anatole.ndoma@one.un.org
PNUD	1. Dominique MALO 2. Alpha AMADOU BAH 3. Antje KRAFT	Chargé de Programme Gouvernance Spécialiste en Suivi & Evaluation Conseillère Principale Etat de Droit PNUD-RCA	Doninique.malo@undp.org Alpha.amadou.bah@undp.org Antje.kraft@undp.org
OIM	1. Jean François Aguillera 2. Mohamed Kamara 3. Michel Kamaté	Représentant de l'OIM en RCA Mise en œuvre de l'appui logistique aux CMOP et CTS Mise en œuvre de l'appui logistique aux CMOP et CTS	jfagulera@iom.int mohkamara@iom.int mkamate@iom.int
MINUSCA	1. Arsène Gbaguidi 2. Alessandra Trabattoni 3. Souleymane Thioune	Directeur de la Division Electorale Senior Political Affairs Directeur de Cabinet	gbaguidi@un.org trabattoni@un.org Thioune1@un.org
UA	1. François de Salle Bado	Chargé Dialogue et Réconciliation Responsable des Droits de l'Homme, UA	frbado@yahoo.fr
CEEAC	1.Amb. Adolphe Nahayo	Partenaires pour le dialogue politique	nahaado@gmail.com
IA	2. Eddy Mbona	CEEAC, Senior political advisor	eddymbona@gmail.com
INSTITUTIONS GOUVERNEMENTALES	1.Freddy Beninga 2.Leonie Bangabothy	Directeur Cabinet du Médiateur de la République Rapporteur du Secrétariat Technique du CSE de l'APPR-RCA	freddybeninga@yahoo.fr Leo.bangabothy@gmail.com

	3.Gabin Serge Nakombo	Consultant mis à disposition par le PNUD pour faciliter la coordination des 14 Consultants nationaux	gabinosergio@yahoo.fr
ORGANISATIONS INTERNATIONALES NON GOUVERNEMENTALES	1. Salvator Nkurunziza 2. Sébastien Ntahuga	Coordonnateur ONU FEMME RCA Chef de Mission ACCORD en RCA	salvator.nkurunziza@unwomen.org sntahuga@yahoo.fr
ORGANISATIONS NATIONALES DE LA SOCIETE CIVILE	1. Honorable Emilie Beatrice Epaye 2. Marguerite Ramadan 3. Francis Huguet. 4. Pierrette YA-JEAN	Présidente, Forum des Femmes Parlementaires en RCA Présidente, Organisation des Femmes Centrafricaine (OFCA Président, Conseil National de la Jeunesse (CNJ) Conseiller Société Civile auprès du Médiateur de la République	epayebea@gmail.com Marguerite.ramadan@ymail.com huguetfrancis@yahoo.fr yajeanmarie@gmail.com
AU NIVEAU DES PREFECTURES	1. Lydie GAHORO 2. Gilles NGEMBASA 3. Firmin NAISSEM 4. Jean Bruno MALAKA	Préfete de **KEMO**: Sous-Préfet de **KEMO** Consultant National Préfecture KEMO Consultant National Préfecture NANA GREBIZI	Tel.:75243050/72389958 Tel.:75532842/72356639 Tel.:72 79 24 48/75 44 66 81 Tel.:7573 07 41/72 83 52 50

ANNEXE III : DOCUMENTS CONSULES A TITRE DE REVUE DOCUMENTAIRE AU COURS DE LA MISSION

I. Documents généraux

1.PNUD, Cadre Stratégique Intérimaire 2016-2017,

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

3.PNUD, Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement de la RCA (UNDAF+ 2018-2021),

4.PNUD, Conseil d'Administration du Programme des Nations Unies pour le Développement, du Fonds des Nations Unies pour la Population et du Bureau des Nations Unies pour les Services d'Appui aux Projets, Descriptif du Programme de Pays pour la République Centrafricaine 2018-2021,

II. Documents en rapport avec la République Centrafricaine.

1. Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en République Centrafricaine 2017-2021, Bangui ;

2. Rapport Général du Forum National de Bangui, Bangui, Mai 2015 ;

3. Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation en République Centrafricaine et ses Annexes, Février 2019,

4.Feuille de Route pour la Paix et la Réconciliation en République Centrafricaine, Libreville 17 Juillet 2017

III. Documents en rapport avec le Projet évalué

1. Document de Projet « Appui à la Médiation et au Dialogue pour une Paix Durable en République Centrafricaine » avec son extension

2. Rapports Semestriels de progrès 2018 ; 2019 et 2020

3. Rapports Annuels de progrès 2018 ; 2019 et 2020

4. Plans Annuels de Travail du Projet 2018 ; 2019 et 2020

5. Rapports aux donateurs

6. Autres rapports/documents produits dans le cadre de la mise en œuvre du projet,

7. Informations financières.

8. Rapport Final Evaluation à mi-parcours du projet d'Appui à la Médiation et au Dialogue pour une paix durable en République Centrafricaine,

IV. Documents en rapport avec la Politique d'Evaluation du PNUD pour les Projets

1. La Politique d'Evaluation du Programme des Nations Unies pour le Développement, Janvier-Février 2011

2. United Nations Evaluation Group (UNEG) Ethical Guidelines Evaluation, UNEG, March 2008

3. Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation, Normes d'Evaluation applicables dans le système des Nations Unies, 29 Avril 2005

4. Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation, 2016, Normes et Règles d'Evaluation

5. Guide d'Evaluation du PNUD, Bureau Indépendant d'Evaluation du PNUD, New York, Janvier 2019

6. Directives pour réaliser les Evaluations Finales des Projets du FEM et soutenus par le PNUD, 2012

V. Rapports d'Evaluation des projets financés par le PNUD

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

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

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

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

5. Termes de Reference pour l'Evaluation du Cadre du Programme de Coopération du PNUD 2012-0216 RCA,

6. Rapports d'Etapes narratifs No 1 et 3 de la Cellule de Suivi de la Mise en œuvre de l'APPR,

7. Rapport Final d'Evaluation mi-parcours du Projet conjoint d'Appui à la Lutte Contre les Violations des Droits de l'homme et à la Relance de la Justice en Centrafrique, Décembre 2017

8. Rapport Final d'Evaluation mi-parcours du Projet conjoint d'Appui à la Cour Pénale Spéciale en République Centrafrique, Novembre 2018.

9. Rapport Final d'Evaluation Finale du Projet d'Appui au processus de Réconciliation Nationale en République Centrafricaine, Mai 2018

10. Rapport Initial Evaluation Finale du Projet d'appui à la Restauration de l'Etat et au Relèvement Economique à Bambari en République Centrafricaine,

11. Rapport Final de l'Evaluation Finale du Projet de Promotion de la Sécurité Communautaire et de la Cohésion Sociale au **Liptako Gourma** (PSCCS)

ANNEXE IV : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PARTIES PRENANTES DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET.

Guide d'entretien avec les Gestionnaires du Projet comprenant l'équipe du PNUD et de l'OIM.

Critère	Questions
Conception	Pensez-vous que la conception du projet a été participative impliquant la partie nationale etc. ?
Pertinence Il est question de déterminer la mesure dans laquelle le projet a été capable de s'adapter aux évolutions de contexte et de tirer des leçons de la mise en œuvre des activités	-Selon vous, le projet est-il bien aligné au mandat du Système de Nations Unies en général et du PNUD en particulier dans le contexte de la République Centrafricaine UNDAF+/ODD ? -Quel a été le dispositif de pilotage, de coordination et de mise en œuvre du projet ? A-t-il été opérationnel ? -Selon vous, les besoins de la population cible ont été prises en comptes ? Comment ? -Est-ce que le projet est en parfaite harmonie avec les priorités nationales (RCPCA)? -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> Il s'agit de la mesure dans laquelle le projet a atteint ses résultats par rapport aux cibles y compris les Femmes et les Jeunes	-Le Projet a-t-il atteint son objectif 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	Que pensez-vous de l'approche utilisée par le projet et les résultats obtenus ? Quelle est votre appréciation sur l'exécution technique et financière du projet ? Selon vous, quels ont été les principaux acquis et résultats du projet ?

	Quels sont les éléments pouvant attester que la mise en œuvre du projet s'est faite avec efficacité et efficience ? Selon vous, quelles ont été les principales insuffisances et difficultés du projet ? Selon vous, quelles ont été les principales leçons apprises du projet ? Quels sont les éléments de la prise en compte de la dimension « genre » et des droits humains ? Quelles sont, selon vous, les contraintes et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet ? Quelles ont été les bonnes pratiques/leçons apprises attribuables au projet ?
Efficience Il s'agit de la mesure dans laquelle le projet est mis en œuvre de façon efficiente, les ressources étant utilisées de façon rationnelle pour atteindre les résultats.	-Dans quelle mesure les ressources (humaines, financières, administratives) sont-elles correctement utilisées pour obtenir des résultats ? -Existait-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 L'évaluation analysera les mécanismes de garantie existant pour la pérennisation des acquis du projet.	-Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « durabilité » du projet ? -Comment estimez-vous la pérennité du projet ? -Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ? -Selon vous, quelles peuvent être les principales recommandations à formuler pour la suite de l'intervention du PNUD ?

Implication et appropriation du Projet par la partie nationale	-Comment estimez-vous l'implication de la partie nationale dans l'exécution du projet ? -Comment est-ce vous voyez le rôle du gouvernement et des autorités administratives et locales dans la mise en œuvre 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 ?
Partenariats et Coordination	-Que pensez-vous de la coordination entre les partenaires de mise en œuvre du projet ? -Existe-t-elle une synergie d'action entre les partenaires ? -Dans quelle mesure les actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace 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 avec d'autres partenaires et d'autres projets ? Dans quel sens ?
Thèmes transversaux Il s'agit de la mesure dans laquelle les questions transversales de genre, de jeunesse et des droits humains ont été intégrés dans la formulation, la mise en œuvre et le suivi du projet ?	-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 ?

Guide d'entretien avec les autres partenaires internationaux de mise en œuvre du Projet comme la MINUSCA, l'UA, la CEEAC

Questions
-Estimez-vous avoir été suffisamment impliqués dans la conception/ préparation et la mise en œuvre du projet si oui Comment? -Quel était le niveau de coordination des activités entre votre structure et celle du PNUD et de l'OIM dans le cadre de ce projet ? -Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la mise en œuvre du projet ? -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 ? -S'il y a des différences de résultats dans la mise en œuvre du projet selon les zones d'intervention, quelles en sont les causes de votre point de vue ? -Quel a été le degré d'implication des leaders communautaires aux activités du Projet ? -Quelles sont les principales difficultés rencontrées pendant la mise en œuvre du projet ? Comment avez-vous surmonté ces difficultés? Quels changements en termes de perceptions et d'attitudes envers l'autorité a-t-on observé Quels changements de comportement positifs du point de vue de la citoyenneté a-t-on remarque ? Dans quels domaines, les appuis supplémentaires sont-ils nécessaires pour consolider les acquis du Projet? -Les activités du Projet, prises globalement, ont-elles permis à renforcer la sécurité/ paix/ ainsi que la cohésion sociale entre communautés? Y'a-t-il des leaders et ou groupes communautaires qui ont pris l'engagement de contribuer à la promotion de la paix dans leur communauté respective? Dans quelles localités et entités exactement -Quelles sont les recommandations que vous voudriez bien adresser à l'endroit du PBF, du PNUD, du Gouvernement Centrafricain, des Organisations de la Société Civile (Organisations de Femmes, de Jeunes, l'Association des Radio Communautaires et la Plate-Forme des Confessions Religieuses) pour des interventions futures ?

Guide d'entretien avec les structures du Gouvernement ayant pris part à la mise en œuvre du Projet

Questions
-Comment avez-vous appris l'existence du projet ? -Avez-vous été suffisamment impliqués dans la conception et dans la mise en œuvre du Projet ? si oui, comment? -Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à l'atteinte des résultats du Projet ? -Avez-vous observé des changements positifs dans la communauté en terme cohésion sociale, de restauration de l'autorité de l'Etat, le rétablissement de la confiance entre la population et l'Etat et l'amélioration de la sécurité ? -Comment estimez-vous l'implication de la partie nationale dans l'exécution du projet ? -Comment est-ce vous voyez le rôle du gouvernement et des autorités administratives et locales dans la mise en œuvre 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 ? Que pensez-vous de la coordination entre les partenaires de mise en œuvre du projet ? -Existe-t-elle une synergie d'action entre les partenaires ? -Dans quelle mesure les actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace 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 ? -Quels sont les souhaits et les recommandations que vous voudriez bien adresser à l'endroit des partenaires de mise en œuvre du projet ?

Guide d'entretien avec les structures non gouvernementales ayant pris part à la mise en œuvre du Projet.

Il s'agit des structures suivantes :
-La Plateforme des leaders religieux
-Les Organisations de Jeunes
-Les Organisations de Leaders Féminins
-L'Association des Radios communautaires (ARC)

Questions
Par quels mécanismes ou moyens avez-vous appris l'existence du Projet ?
Quelles informations et formations essentielles avez-vous retenues lors des échanges organisés sur le Projet ?
Est- ce- que ces formations et informations reçues répondent à vos préoccupations ?
Qu'avez-vous fait de ces formations et informations au sein de vos Organisations et Associations respectives ?
Y' a-t-il eu des changements de comportements positifs après les échanges menés au sein de vos Organisations et Associations respectives ? Si oui, lesquels ? Sinon pourquoi ?
Combien de réunions ont été organisées pour renforcer les mécanismes communautaires de résolution de conflits et de promotion de la paix sous votre autorité en tant que Responsables des confessions religieuses ? Responsables du Conseil National de la Jeunesse (CNJ), Responsables de l'Organisation des Femmes Centrafricaines (OFCA), Responsables du Réseau pour le Leadership des Femmes en Centrafrique(RELEFCA). Quelles preuves avez-vous que ces réunions ont permis à renforcer les mécanismes de promotion de la paix sous vos autorités respectives ?
Comment avez-vous organisé les cadres de dialogue communautaire ? Suivant quelle régularité ? Êtes-vous satisfait des interventions du projet ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées au cours de vos actions pour la mise en œuvre du Projet ?
Êtes-vous satisfait des interventions du projet ? Quelles difficultés avez-vous rencontrées au cours de vos actions pour la mise en œuvre du Projet ? Qui est-ce qui aurait été fait pour surmonter ces difficultés ?
Quelles actions faudrait-il faire d'après vous pour renforcer d'avantage la cohésion sociale et la coexistence pacifique entre les différentes communautés en RCA ?
Quels sont les changements positifs ou négatifs que les interventions du projet ont apportés
Si oui, selon vous, ces changements vont- ils perdurer à moyen et long terme
Estimez-vous avoir été suffisamment impliqués dans la concertation au cours du montage et de la mise en œuvre du Projet ?

Si oui quels sont selon vous les acquis à consolider ? Sinon, sur quels aspects fallait-il insister pour de meilleurs résultats ?

Trouvez-vous nécessaires d'autres actions qui pourraient être envisagées pour une Médiation et un Dialogue pour une Paix Durable en RCA ?

Vers quelles directions seraient-elles orientées et avec quels moyens ?

Comment estimez-vous que vos contributions seraient plus efficaces ?

Y'-a-t- il un changement positif depuis votre engagement dans le dialogue ?

Quel est votre niveau de satisfaction du fonctionnement du cadre de Médiation et du cadre de Dialogue que vous venez de vivre en RCA?

Quels sont les souhaits et les recommandations que vous voudriez voir prendre en compte par le projet

ANNEXE V : MATRICE D'EVALUATION FINALE DU PROJET « APPUI A LA MEDIATION ET AU DIALOGUE POUR UNE PAIX DURABLE EN RCA »

Critères et sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Méthodes de collecte des données
Conception	-Dans quelle mesure les expériences des projets similaires mis en œuvre avec l'appui du PNUD notamment le « Projet d'Appui au processus de Réconciliation Nationale pour une Paix Durable en RCA » ont-elles pu renseigner la conception du Projet sous-évaluation ?	-Dans quelle mesure les bénéficiaires du Projet ont-ils participe à sa conception et son élaboration? -Dans quelle mesure la conception du Projet intègre-t-elle les préoccupations exprimées par les bénéficiaires ? -Dans quelle mesure les facteurs externes et les risques susceptibles d'influencer la mise en œuvre du programme et l'atteinte des résultats escomptes ont-ils été identifiés et pris en compte dès le départ.	-Le Document de Projet -Les Rapports d'Evaluation des Projets similaires mis en œuvre avec l'appui du PNUD. -Les Rapports des Partenaires de mise en œuvre du Projet	Analyse de la cohérence des objectifs du Projet avec les besoins des bénéficiaires.
Pertinence	Dans quelle mesure l'initiative de Projet est-elle en adéquation avec le mandat du PNUD, les priorités nationales et les besoins en matière de Médiation et de Dialogue en RCA?	Le Projet a-t-il été conçu sur la base d'une identification claire des besoins et priorités nationales ?	Le Document de Projet et la matrice de résultats	Analyse des rapports et documents existants
		Le projet est-il aligné avec les priorités stratégiques nationales (RCPCA) ?	Rapports de Projet	Guides d'Entretien avec les parties prenantes nationales de mise en œuvre
		Existent-ils des mécanismes de relais pour s'assurer de la pérennisation du Projet au cours de la mise en œuvre ?	Documents de Programme de pays (CPD) Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au	
	Dans quelle mesure la conception du projet est-	Dans quelles mesures les stratégies en matière de		Guides d'Entretien

	elle pertinente dans le contexte de cohésion sociale, réconciliation nationale, paix et relèvement ?	Médiation et Dialogue développées par le projet ont-elles permis de répondre aux priorités de la réconciliation nationale et paix?	Développement (UNDAF)	
	Dans quelle mesure les mécanismes de gestion de projet (méthode d'exécution choisie) et de suivi ont-ils permis l'apprentissage de l'évaluation du projet à sa clôture ?	La méthode d'exécution DIM choisie est-elle compatible avec le contexte actuel ? Les mécanismes de suivi du projet permettent-ils de tirer les leçons apprises à mi-parcours et de soutenir l'appropriation du projet ?		
		Les mécanismes de gestion de projet et de suivi ont-ils permis d'appuyer la prise de décisions afin d'assurer que le projet demeure pertinent au cours de la mise en œuvre ?		
		Le mécanisme de gestion de projet et de suivi ont-ils permis d'anticiper sur les actions en vue de réorienter et/ou d'ajuster à la cloture du projet ?		
Efficacité	Quel est le niveau actuel de réalisation des résultats du Projet à sa clôture?	Dans quelle mesure les résultats/produits escomptés furent-ils atteints, ou quelle est l'étendue des progrès réalisés pour atteindre ces effets ?	Rapports de suivi Le Document de Projet et la matrice de résultat	Analyse des rapports et documents existants Focus group

		Quels sont les facteurs tant positifs que négatifs qui ont affecté les effets de l'initiative du Projet? Comment ces facteurs ont-ils pu limiter ou faciliter la bonne marche du Projet vers la réalisation de ses objectifs ?	Rapports annuels du Projet Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) Documents externes collectées et consultés pour l'évaluation	Guide d'Entretien individuel
		Des actions proactives visant à orienter ou à réajuster les résultats/produits du projet en guise des mesures correctives ont-elles été prise ?		
	Les questions de genre ont-elles été intégrées et prises en compte dans la mise en œuvre du Projet ?	Dans quelle mesure les parties prenantes au Projet ont-elles intégré la question de la dimension genre dans la mise en œuvre et résultats du projet ?		
		Dans quelle mesure les effets atteints de l'initiative de ce projet ont-ils profité aux actions des femmes et aux hommes de manière égale en matière de Médiation et dialogue apportés par le projet ?		
		Les instruments de suivi du projet sont-ils pertinents afin de prendre en compte les inégalités liées au genre et le renforcement de la capacité d'agir des femmes?		
Impact	Quels sont les impacts positifs et négatifs induits	Qu'est-ce qui a été engendré par les résultats du projet ?		

	par l'intervention du projet a sa clôture?	Qu'est-ce qui a vraiment changé du point de vue de la cohésion sociale et la réconciliation nationale grâce à la mise en œuvre de ce projet ?		
Efficience	Les ressources mobilisées étaient-elles en adéquation avec les résultats obtenus à la clôture du Projet?	Dans quelle mesure les résultats/produits du Projet ont-ils permis une utilisation rationnelle des ressources ?	Rapport financier Guides d'Entretien avec le secrétariat fonds consolidation de paix	Analyse des rapports et documents existants Entretiens individuels
		Dans quelle mesure les produits furent-ils exécutés avec la qualité escomptée et dans les délais impartis ?		
		Dans quelle mesure les modalités de décaissement des ressources ont-elles été favorables à mi-parcours pour la réalisation des résultats/produits ?		
		Est-ce qu'il y a un cadre de suivi de mobilisation des fonds fournis à l'équipe9 du Projet pouvant leur permettre de tirer des enseignements et d'ajuster la mise en œuvre en conséquence ?		
Durabilité	Dans quelle mesure les résultants/produits du projet continueront-il à la fin du Projet ?	Le Projet est-il pensé et construit comme un instrument permettant de développer les capacités nationales ?	Documents externes collectées et consultés parle consultant pour l'évaluation Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)	Analyse des rapports et documents existants Focus group Guides d'Entretien
	Quels sont les éléments d'information sur la pérennisation des effets, par exemple existence de la capacité institutionnelle requise (systèmes,	Une stratégie de durabilité y compris le renforcement de la capacité des parties prenantes nationales a-t-elle été développée ?		

	structures, personnel en matière de Médiation et dialogue etc.) ?	Une stratégie visant à garantir l'appropriation nationale a-t-elle été développée par le projet ?		
Système de suivi	Le système de suivi-évaluation a-t-il permis d'informer à temps réel les bailleurs ?	Les rapports de suivi du projet sont-ils produits régulièrement respectant les fréquences ?	Document de projet et matrice de résultat	Analyse des rapports et documents existants