



**Don
du peuple japonais**



EVALUATION FINALE DU PROJET STABILISATION SOCIALE ET LA PREVENTION DE LA RADICALISATION DE L'EXTREMISME VIOLENT EN RCA

RAPPORT FINAL



Paulin Calixte NGATOUA
Consultant

Décembre 2021

Informations sur le projet		
Titre du projet	Projet de Stabilisation Sociale et la Prévention de la Radicalisation de l'Extrémisme Violent en RCA	
Numéro Atlas	AWARD 00126499	
Produit et résultat institutionnel	Les populations vulnérables, notamment les réfugiés rapatriés, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à des emplois durables.	
Pays	République centrafricaine	
Région	Afrique Centrale	
Date de signature du document de projet	02/08/2020	
Dates du projet	Démarrage	Fin prévue
	21/03/2020	21/03/2021
Budget du projet	570 000 USD	
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	558 380 USD	535 873 USD
Source de financement	Gouvernement du Japon	
Agence d'exécution	Programme des Nations Unies pour le Développement	
Informations relatives à l'évaluation		
Type d'évaluation (projet/réalisation/thématique/DPP etc.)	Evaluation de projet	
Finale/mi-parcours/autre	Finale	
Période évaluée	Début	Fin
	21-mars-2020	30-sept-2021
Evaluateur	Paulin Calixte NGATOUA	
Adresse e-mail de l'évaluateur	pngatoua@yahoo.fr / pngatoua@gmail.com	
Date de l'évaluation	Début	Fin
	24-Sept-2021	20-Nov-2021

Table des matières

Table des matières	3
Abréviations et acronymes	5
Résumé exécutif	6
1. INTRODUCTION	119
1.1 Historique et contexte de l'évaluation	119
1.2 Objectifs et portée de l'évaluation	1210
1.3 Critères d'évaluation et questions y relatives.....	1311
2. BREVE DESCRIPTION DU PROJET	1311
2.1 Objectifs et Produits attendus du projet	1311
3. METHODOLOGIE D'EVALUATION	1513
3.1 Approche méthodologique	1513
3.2 Méthodes de l'évaluation et outils de collecte	1513
3.3 Sources, traitement et analyse de données.....	1614
3.4 Echantillon et cadre d'échantillonnage.....	1614
3.5 Normes de performance	1715
3.6 Contrôle qualité des données et considérations éthiques	1816
3.7 Participation des parties prenantes	1816
3.8 Difficultés et limites de l'évaluation	1816
4. PRINCIPAUX CONSTATS ET ANALYSE DE L'EVALUATION	1917
4.1 Pertinence	1917
4.2 Efficacité	2321
4.3 Efficience	2927
4.4 Durabilité.....	3330
4.5 Egalités des sexes.....	3532
4.6 Invalidité et droits humains.....	3633
4.7 Impacts (Effets).....	3633
5. ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA MISE EN ŒUVRE	3734
5.1 Leçons apprises.....	3735
5.2 Bonnes pratiques	3835
6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	3835
Annexes :	4138
Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées.....	4138
Annexe 2 : Documents consultés	4643
Annexe 3 : Outils de collecte	4643

Annexe 4 : Termes de référence de la mission.....	<u>5451</u>
Annexe 5 : Cadre de résultats du projet.....	<u>6865</u>
Annexe 6 : Matrice d'évaluation et questions clés.....	<u>6865</u>

Abréviations et acronymes

APPR	Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AVEC	Association Villageoise d'Épargne et de Crédit
CLPR	Comité Locale de Réconciliation et de la Paix
CAD	Comité d'Aide au Développement
CNPREV	Comité National de Prévention de Radicalisation et de l'extrémisme violent
DPP	Document Programme de Pays
FCA	Finn Church Aid
GNUE	Guide des Nations Unies pour l'Évaluation
MINUSCA	Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine
ONG	Organisation non Gouvernementale
OCDE	Organisation de Coopération pour le Développement Economique
ODD	Objectif de Développement Durable
PREV	Prevention de la Radicalisation et de l'Extrémisme Violent
PVE	Prevention de l'Extrémisme Violent
RCPCA	Plan National de Relèvement et de la Construction de la Paix en Centrafrique 2017–2021
RCA	République centrafricaine
SNPREV	Stratégie Nationale de la Prevention de la Radicalisation et de l'Extrémisme Violent
TICAD	Tokyo International Conference on African Development
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUAD	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement

Résumé exécutif

Le projet « Stabilisation Sociale et la Prévention de la Radicalisation de l'Extrémisme Violent en RCA » est une initiative du Gouvernement centrafricain en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Le projet pour objectif général de contribuer à la réintégration pacifique des réfugiés rapatriés grâce à l'appui d'activités génératrices de revenus de 1.500 personnes vulnérables, soit 300 ménages, dont des réfugiés rapatriés, des personnes déplacées, des femmes et des jeunes vulnérables. Le projet a été mis en œuvre à Mbaïki dans la préfecture de Lobaye.

Conformément à la politique du PNUD et aux accords de partenariats, il est prévu une évaluation finale externe indépendante du projet à des fins de redevabilité et d'apprentissage. L'évaluation finale du projet couvre la période de mise en œuvre allant du 21 mars 2020 au 30 septembre 2021.

La présente évaluation finale met en relief les réponses apportées par les différents acteurs impliqués dans le processus. Le rapport détaille les résultats obtenus, les effets produits et les changements observés.

Dans le cadre l'exercice, la méthodologie développée pour apprécier le niveau des progrès enregistrés par le projet, l'évaluation a privilégié l'approche participative et itérative impliquant le maximum des parties prenantes durant tout le processus de l'évaluation. Ceci permet de recueillir le maximum d'informations et de procéder à une triangulation avec les données de la revue documentaire afin de tirer une bonne conclusion.

L'évaluation s'est basée surtout sur les entretiens individuels menés auprès des acteurs (stratégiques, opérationnels, bénéficiaires) impliqués directement ou indirectement dans la mise en œuvre du projet. Une revue documentaire et une analyse des rapports trimestriels, annuels produits par l'équipe du projet et les partenaires de mise en œuvre a été effectuée.

La mission de l'évaluation s'est déroulée suivant les étapes suivantes : (i) la réunion de briefing avec l'équipe du projet/PNUD ; (ii) la revue documentaire préliminaire ; (iii) l'élaboration d'un rapport initial comprenant la structuration de l'évaluation (matrice d'évaluation, questions et sous-questions évaluatives, sources d'information et moyens de collecte), les outils de collecte (guides d'entretiens), la méthodologie de l'échantillonnage et le programme de mission de terrain ; (iv) la collecte et l'analyse des données comprenant l'approfondissement de la revue documentaire et une analyse détaillée des données recueillies auprès des bénéficiaires du projet à Mbaïki; et (v) la rédaction et la soumission du rapport provisoire au PNUD pour les commentaires et observations.

Conformément aux prescriptions des termes de référence, il est question de produire après sept (7) jours de démarrage un rapport initial approuvé par le Spécialiste en Suivi et Evaluation du Programme présentant la méthodologie du travail, les outils de collecte et le calendrier de la mission. La soumission du rapport provisoire après vingt-sept (27) jours et le dépôt du rapport final d'évaluation à la fin de la mission trente (30) jours.

Au terme de l'évaluation, les principales conclusions portent sur les critères d'évaluation qui sont la **Pertinence**, **Cohérence**, **l'Efficacité**, **l'Efficiace**, **la Durabilité** et les thèmes transversaux à savoir : **Egalités de genre**, **Droits humains et Invalidité**.

Pertinence :

Le projet était pertinent dans un contexte politique et sécuritaire très sensible, particulièrement l'organisation des élections présidentielle et législatives de 2020-2021 et demeure encore pertinent. Dans ce contexte, le projet a contribué à la prévention et à la réduction de la violence électorale dans la zone cible du projet. Le projet est aligné sur les priorités du gouvernement exprimées dans le RCPCA 2017-2021 et la SNPREV, les divers cadres de développement du PNUD (Document Pays PNUD 2018-2021, Stratégie de solutions durables), les ODD et le TICAD VI.

Le projet répond aux **besoins des groupes cibles** notamment les réfugiés retournés, les déplacés internes et les jeunes vulnérables faciles à la manipulation qui ont suivi des formations en alphabétisation, en technique et managériale des associations pour leurs AGR, en particulier pour l'élaboration de leur comptabilité et de leur plan d'affaires. Les indicateurs des activités du projet sont SMART et appropriés pour rattacher le produit du projet stabilisation à l'Effet du PNUAD/DDP.

La **théorie du changement était pertinente et demeure valide** au regard du contexte politique, social et sécuritaire, mais pourrait être adaptée pour être plus réalisable et mesurable dans le contexte d'un projet tel que celui-ci. La **prise en compte du genre** dès la conception du projet est illustrée par la qualité du ciblage des bénéficiaires (Déplacés internes, Réfugiés retournés, jeunes et femmes), 300 bénéficiaires dont 50% de femmes.

Le projet a été développé en prenant en compte **les leçons des autres interventions du PNUD** notamment avec : (i) le projet « **d'Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine, Berberati** » (en abrégé projet FSJ3) ; (ii) le projet de **Sécurité Humaine** du PNUD où les **besoins en formation d'alphabétisation** avaient été identifiés comme défi à relever etc. **L'évaluation juge le projet Pertinent et attribue une note 5/6**

Cohérence :

Le projet est compatible avec les autres interventions menées dans le pays en termes de consolidation de la paix. Cependant, il est innovant en ce sens que l'accent est mis sur la recherche afin de disposer les données quantitatives et qualitatives sur la jeunesse en RCA. Il est cohérent et complémentaire par rapport aux autres interventions des autres acteurs (MINUSCA, UNICEF) dans le même contexte et apporte une valeur ajoutée par rapport aux autres.

Efficacité :

Le projet a été globalement efficace dans l'atteinte de ses objectifs et des résultats escomptés. En effet, dans un contexte sécuritaire fragile et sanitaire inquiétante (Covid 19), les activités du projet ont contribué significativement au résultats stratégiques 1 et du Document Programme Pays du PNUD. L'évaluation note que le produit développé par le projet et les activités réalisées correspondent aux besoins identifiés dans le **RCPCA, la stratégie nationale de prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent, la Stratégie des solutions durables**.

Le projet a démontré un taux d'exécution de produit et activités très appréciable, surtout pour la cible principale de 300 bénéficiaires.

La mission de l'évaluation note avec satisfaction la flexibilité de l'équipe du projet qui a su adapter le projet au contexte sécuritaire (violence liée aux élections présidentielles de décembre 2020) et sanitaire (Covid-19). Toutes les activités ont été réalisées avec succès à l'exception de l'activité 1.4 « Apprentissage entre paires » qui a été suspendue du fait de la pandémie de Covid 19.

L'évaluation note que **la mise en œuvre du projet aurait pu être très efficace si l'intervention avait prévu un accompagnement des groupements bénéficiaires avec les matériels et équipements afin de valoriser les connaissances en techniques et managériales. Néanmoins, pour corriger cette faiblesse constatée, le PNUD a instruit le FCA de fournir quelques kits aux bénéficiaires en révisant le budget alloué à FCA. Selon les bénéficiaires rencontrés, cet appui demeure insuffisant au regard de leurs besoins.**

Au regard des résultats obtenus, l'évaluation attribue une note de 5/6, ce qui correspond à l'appréciation satisfaisante.

Efficiences :

Les facteurs d'appréciation de l'efficacité sont corrélés avec le niveau des progrès enregistrés en rapport avec les ressources financières et humaines, le respect des délais, la qualité de suivi-évaluation et le partenariat.

L'évaluation estime que la gestion des budgets pour réaliser le produit et les activités prévues a été efficace dans la mesure où les résultats escomptés ont été obtenus. Le projet a encouru certains délais pour des raisons sécuritaires et sanitaires mais l'équipe a su réagir et adapter aux différents contextes. Le partenariat avec le HCR n'a pas fonctionné qu'il se devrait.

De tout ce qui précède, l'efficacité du projet apparaît comme modérément satisfaisante, ce qui correspond à un score de 4/6.

Durabilité :

La collaboration entre les parties prenantes (Nationaux, ONG et PNUD), la création du Comité National de Prévention de la Radicalisation et de l'Extrémisme violent, la mise en place du comité de pilotage à Mbaïki, et le renforcement des capacités des acteurs constitue des mécanismes pour pérenniser les actions engagées par le projet.

Toutefois, la résurgence des violences, le manque d'accompagnement des bénéficiaires, la non prise en charge du CNPREV par l'Etat, le manque de ressources pour la direction de l'alphabétisation de poursuivre la formation de 1^{er} niveau pourraient constituer des freins à long terme. Il est important que l'Etat mobilise des ressources nationales pour la continuité des actions.

Au regard de l'analyse faite sur des différentes questions liées à la durabilité du projet, **la mission attribue une note de 4/6 juge Moyennement Probable (MP) la durabilité du projet c'est-à-dire que les risques sont modérés, si l'on tient compte de risques financiers, économiques et sécuritaires.**

Egalité des sexes

L'égalité des sexes a été prise en compte dans la phase de conception et dans toutes les activités du projet. Les objectifs fixés du projet sont focalisés sur l'égalité des sexes c'est-à-dire sur l'indicateur principal du projet prévoit **300 bénéficiaires directs dont 50% de femmes**. A cet effet, le projet stabilisation est un bon exemple de marqueur 2 car il constitue le principal objectif de sa réalisation.

Selon l'analyse des rapports mis à disposition de la mission, sur **300 bénéficiaires prévus 151 sont des femmes, soit 50%** et sur les **200 bénéficiaires prévus** pour le micro projet, **225 personnes** dont **153 femmes** et **72 hommes** ont bénéficié du projet, soit **68% de femmes et 32% d'hommes**. Ce qui permet à la mission

de conclure que les pauvres, les autochtones et les handicapés physiques, les femmes, les hommes et autres groupes défavorisés et marginalisés ont bénéficié de l'appui du projet.

Invalidité et droits humains

Dans le Prodoc, les indicateurs du produit sont **ventilés par sexe** mais n'indiquent pas si et comment les personnes handicapés, minoritaires, ou de différentes ethnies ont été prises en compte dans le projet. Selon l'examen des documents du projet et les interviews, **la question des droits humains** est adressée surtout dans le **choix des bénéficiaires du projet sans distinction de sexe, d'ethnie et de religion**. En effet, les personnes **handicapées et les filles libres** représentent environ **17% des bénéficiaires**. Aussi, aucune considération d'ordre ethnique et religieux n'a été dénoncée dans le choix des bénéficiaires. Les **formations des bénéficiaires en alphabétisation et en techniques et managériales** ont pris en compte les principes des droits humains.

Leçons apprises :

- **Le contexte sécuritaire, politique et sanitaire** sont des facteurs externes qui ont impacté négativement sur le délai d'exécution du projet. Le projet a démontré sa flexibilité en reprogrammant certaines activités pour contourner les obstacles contextuels, la réaffectation du budget de l'activité 1.4 du fait de Covid 19 vers d'autres activités qui n'étaient pas prévues dans le document de projet a permis à l'équipe du projet d'achever certaines actions malgré les changements.
- Les **AGRs identifiées** a été un facteur de consolidation de la paix et de la cohésion sociale car l'approche participative a permis aux populations de s'impliquer et de comprendre l'importance et la pertinence des objectifs poursuivis par ces AGRs. La formation préalable des différents bénéficiaires et le suivi quotidien des activités confiées à FCA constituent un gage pour la viabilité des acquis du projet.
- La non prise en compte de l'accompagnement des bénéficiaires en Kits agricoles et des AGRs a été un facteur limitant de l'intervention du projet. D'après les entretiens avec les bénéficiaires, le renforcement des capacités des groupements devrait être accompagné par le projet pour permettre la mise en pratique des connaissances acquises durant les formations reçues.
- La pandémie de Covid 19 débuté en mars 2020 a un impact non négligeable sur la mise en œuvre des activités du projet particulièrement le recours aux consultants pour la formation des bénéficiaires. Le télétravail fortement encouragé par les PTF constitue la mesure d'atténuation si le projet souhaiterait rester dans l'élan de la mise en œuvre des activités. C'est pourquoi, la méthode de formation en techniques et managériales qui devrait être dispensée par le consultant japonais a été modifiée, passant d'une formation en présentielle à une vidéo par le biais de tablettes dans le souci de respecter les mesures barrières.

Au terme de la mission d'évaluation et s'appuyant sur les résultats du projet et les insuffisances observées, les principales recommandations suivantes sont formulées en lien avec les principaux constats relevés et ce pour la prise en compte dans les futures interventions similaires. Elles s'adressent aux partenaires suivants :

Gouvernement centrafricain

1. Inscrire dans le budget de l'Etat une ligne pour la prise en charge du CNPREV en vue de pérenniser les acquis du projet en termes d'alerte précoce.

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

2. Prendre en charge l'accompagnement des groupements en termes de kits opérationnels (matériels agricoles et AGRs) afin de permettre aux bénéficiaires de mettre pratique les connaissances acquises lors des différentes formations reçues.
3. Mobiliser des ressources supplémentaires pour poursuivre la formation en alphabétisation afin de boucler le cycle complet (niveau 1 ,2,3 et 4). Ce qui constituerait un gage de succès pour les solutions durables ;
4. Poursuivre le partenariat avec le gouvernement Japonais en vue de promouvoir la formation 5S kaizen dans toutes les préfectures de la RCA qui est une expérience réussie dans les zones cibles du projet ;
5. Poursuivre le renforcer les capacités techniques des membres du CNPREV pour consolider les acquis du projet.
6. Renforcer la capacité des partenaires de mise en œuvre sur le terrain sur l'approche Nexus Humanitaire-Développement pour des projets futures similaires.

Partenaire de mise en œuvre du projet sur le terrain (FCA)

1. Veiller à désagréger pour les études de profilage futures les données par **catégorie de groupes cibles** notamment, les **réfugiés retournés, les déplacés internes et les jeunes vulnérables** ;
2. Approprier l'approche « **nexus humanitaire-développement** » car il porte sur le travail à déployer pour s'attaquer de manière cohérente à la vulnérabilité des personnes avant, pendant et après les crises.

1. INTRODUCTION

Le projet de Stabilisation Sociale et la Prévention de la Radicalisation de l'Extrémisme Violent en RCA est arrivé à échéance le 30 septembre 2021, après une période de mise en œuvre de douze (12) mois qui devait s'étaler de mars 2020 à mars 2021 a été prorogé de 6 mois. Ce projet fait l'objet d'une évaluation finale externe depuis le 27 septembre 2021 par un consultant national, conformément aux dispositions du plan d'évaluation du Bureau Pays du PNUD en RCA et dans le Document de Projet (PRODOC). Le projet a été mis en œuvre par le PNUD par le biais d'une Organisation non gouvernementale internationale (ONG) Finn Church Aid (FCA) grâce à un financement du Gouvernement Japonais d'un montant de cinq cent (500 000) de dollars américains et d'une contribution financière du PNUD sur fonds propres de soixante-dix mil (70 000) dollars américains.

Le principal produit du projet est les populations vulnérables de la zone cible Mbaïki, Chef-lieu de la Préfecture de la Lobaye notamment les réfugiés rapatriés, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à des emplois durables.

Conforme au canevas du Guide d'évaluation du PNUD, édition 2019, le présent rapport provisoire est structuré autour : (i) d'un résumé exécutif, (ii) d'une introduction qui rappelle l'historique et le contexte de l'évaluation et les critères de l'évaluation, (iii) d'une brève description du projet, (iv) la méthodologie d'intervention, (v) des principaux constats et conclusions sur la conception du Projet, sa mise en œuvre et les résultats atteints, (vi) des enseignements tirés de sa mise en œuvre, (vii) des recommandations issues des constats et conclusions de l'évaluation, et (v) des annexes.

1.1 Historique et contexte de l'évaluation

Le conflit militaro-politique en République centrafricaine débuté en 2012 et qui s'est poursuivi en 2013 a provoqué un déplacement forcé de la population (600.000¹ personnes déplacées). Il est caractérisé par des violences sporadiques et d'un effondrement de l'État dû à de profondes divisions entre les groupes sociaux et ethniques pour le contrôle du territoire et des ressources du pays. Sous le leadership du Président de la République, l'Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation (APPR) en RCA, négocié à Khartoum du 24 janvier au 5 février 2019, a été signé à Bangui le 6 février 2019 par les 14 groupes armés et le Gouvernement. A cet effet, une vaste opération de rapatriement volontaire des populations a débuté dans les zones proches des frontières, notamment dans la préfecture de la Lobaye. Le projet initié par le Gouvernement centrafricain avec l'appui du PNUD assurera la réintégration pacifique des réfugiés rapatriés grâce à l'appui d'activités génératrices de revenus de 1.500 personnes vulnérables, soit 300 ménages, dont des réfugiés rapatriés, des personnes déplacées, des femmes et des jeunes issus de cette préfecture. Le projet utilise une approche de génération de revenus durables qui vise à renforcer les activités génératrices de revenus sans fournir aucune aide matérielle ou financière aux bénéficiaires. Par ailleurs, il prévoit plusieurs domaines d'appui importants à l'endroit des bénéficiaires tels que l'alphabétisation, la formation technique et managériale ainsi que l'élaboration d'un état financier transparent et exact afin de mettre en place des groupes autonomes à activités génératrices de revenus (AGR).

Pour permettre aux populations vulnérables de gagner un revenu durable, il est également essentiel de prévenir tout nouveau conflit et la propagation potentielle de l'extrémisme violent dans la zone cible. Par conséquent, le projet appuiera également le Comité de coordination de la stratégie nationale de prévention de la radicalisation

¹ Plan de réponse humanitaire, RCA-Cycle de programmation humanitaire 2020, publié en décembre 2019

et de l'extrémisme violent (SNPREV), mis en place en 2018 avec le soutien financier du Japon. La capacité technique de ce Comité sera renforcée par une formation et un apprentissage entre pairs avec des institutions nationales d'autres pays ayant des expériences similaires.

À la fin du projet, les bénéficiaires auront accès à des moyens de subsistance et à des emplois durables et le Comité de coordination aura obtenu les informations nécessaires et la liste des mécanismes et des institutions pour la mise en place du système d'alerte précoce sur la menace de conflit, de radicalisation et d'extrémisme violent.

Durant la mise en œuvre du projet, l'instabilité sécuritaire due aux élections présidentielle et législatives de décembre 2020 a impacté et entraîné la suspension des activités dudit projet et la fermeture des bureaux de partenaire de mise en œuvre du projet à Mbaïki. Ces événements n'ont pas permis au partenaire de finaliser les activités prévues dans le délai ce qui amené le PNUD de solliciter une extension sans coût auprès du gouvernement du Japon et d'accorder une extension avec coût d'une durée de six (6) mois au partenaire de mise en œuvre ce qui rallonge la clôture du projet du 31 Mars au 30 Septembre 2021.

1.2 Objectifs et portée de l'évaluation

L'évaluation du projet de Stabilisation Sociale et la Prévention de la Radicalisation de l'Extrémisme Violent en RCA doit permettre de dresser un bilan du niveau d'atteinte des résultats escomptés du Projet, conformément aux dispositions prévues dans le document de projet et en conformité avec la politique du PNUD qui rend obligatoire les évaluations inscrites dans les accords de partenariat. L'objectif principal recherché à travers la présente évaluation est d'accroître la redevabilité et l'apprentissage au sein du bureau PNUD en RCA. La mission d'évaluation s'attèlera prioritairement aux objectifs prescrits par les termes de référence suivants :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet ;
- Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;
- Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les respects des droits humains et la préservation de l'environnement ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du projet et pour d'autres interventions similaires dans le futur.

Concernant la portée de l'évaluation, elle couvrira toute la durée du projet, allant du 21 mars 2020 au 30 septembre 2021 et se déroulera sur le site d'intervention du Projet (Mbaïki). Son champ d'investigation est délimité par la vérification et l'appréciation de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience et de la durabilité du Projet. Une attention particulière sera portée aux aspects relatifs à la conception du projet, aux stratégies de mise en œuvre, aux mécanismes de suivi et de coordination, à la participation des bénéficiaires. Les analyses effectuées dans le cadre de la présente évaluation porteront également sur l'exécution du budget et le respect des calendriers de réalisation des activités, la performance des parties prenantes et la pertinence de leurs interventions, ainsi que la prise en compte du genre, des droits humains et l'invalidité à toutes les étapes du processus et à travers les critères d'évaluation.

Les résultats obtenus de l'évaluation seront utilisés par les différentes parties prenantes du Programme (PNUD, Gouvernement, et le Gouvernement de Japon) à des fins de prise de décisions pour des futures interventions.

1.3 Critères d'évaluation et questions y relatives

L'évaluation de la performance du projet sera basée sur les attentes énoncées dans le cadre de résultats du projet qui offre des indicateurs de performance ainsi que les moyens de vérification correspondants. Les données collectées ainsi que les analyses produites seront structurées conformément aux critères de l'OCDE, repris et développés par le Guide d'Evaluation du Programme des Nations Unies pour le développement. L'évaluation portera sur les critères de **pertinence, efficacité, efficience, durabilité**, y compris les **thématiques transversales (Egalité genre et Droits Humains, Invalidité)**. Les critères et les questions évaluatives sont annexés au présent rapport (Annexe 4).

2. BREVE DESCRIPTION DU PROJET

2.1 Objectifs et Produits attendus du projet

Le projet de Stabilisation Sociale et la Prévention de la Radicalisation de l'Extrémisme Violent en République centrafricaine a été mis en place pour **contribuer à la réintégration pacifique des réfugiés rapatriés grâce à l'appui d'activités génératrices de revenus de 1.500 personnes vulnérables, soit 300 ménages, dont des réfugiés rapatriés, des personnes déplacées, des femmes et des jeunes issus de cette préfecture de la Lobaye**. Une synthèse des informations de base du projet est présentée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Données de base du projet

INFORMATIONS DE BASE DU PROJET

Titre du Projet	<i>Projet de Stabilisation Sociale et la Prévention de la Radicalisation de l'Extrémisme Violent en RCA</i>
Donateur	<i>Gouvernement du Japon</i>
Budget	<i>500 000 \$ US</i>
Contribution du PNUD (Fonds TRACK)	<i>70 000 US\$</i>
Durée	<i>12 mois</i>
Zone d'intervention	<i>Mbaïki (Lobaye) République Centrafricaine</i>
Agence d'exécution	<i>Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) Centrafrique</i>
Partenaires de mise en œuvre du Projet sur le terrain	<i>Finn Church Aid</i>
Objectif	<i>Contribuer à la réintégration pacifique des réfugiés rapatriés grâce à l'appui d'activités génératrices de revenus de 1.500 personnes vulnérables, soit 300 ménages, dont des réfugiés rapatriés, des personnes déplacées, des femmes et des jeunes issus de cette préfecture de la Lobaye</i>
Résultats escomptés	<p><i>Le projet contribuera à la réalisation des effets du PNUAD, du plan stratégique du PNUD et du Plan national de relèvement et de consolidation de la paix (RCPCA).</i></p> <p><u>Effet du Document de programme de pays pour la République centrafricaine (2018-2021) (DPP)</u> : D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives, les organisations de la société civile et le secteur privé mettront en œuvre des politiques, des programmes et des réformes visant une croissance économique inclusive (bonne gouvernance, relance économique et création d'emplois) et une gestion éthique, transparente et durable des ressources naturelles.</p>
Produits attendus	<i>Les populations vulnérables, notamment les réfugiés rapatriés, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à des emplois durables.</i>
Activités principales du Projet	<ol style="list-style-type: none"> <i>1.1 Mener des recherches de profilage</i> <i>1.2 Organiser des formations d'alphabétisation</i> <i>1.3 Organiser des formations techniques et managériales</i> <i>1.4 Organiser un apprentissage entre paires sur les conflits, la radicalisation et l'extrémisme violent avec les pays voisins</i> <i>1.5 Mettre en place un système d'alerte précoce</i>
Théorie de changement	<p><i>Si</i> les jeunes sont, dans un premier temps, réintégrés dans la communauté et disposent en suffisance des capacités pour gérer leurs AGR, notamment en matière d'alphabétisation et de capacités techniques et organisationnelles, ils seront autonomisés et dotés de compétences et d'outils utiles pour accéder à des opportunités dans la vie, contribuant ainsi à réduire les risques qu'ils rejoignent des groupes extrémistes violents.</p> <p><i>Si</i> un mécanisme de prévention des conflits et de l'extrémisme violent est mis en place aux niveaux national et local, la sécurité des communautés sera assurée, les risques de conflit seront alors atténués et de meilleures conditions pour un environnement plus stable seront obtenues, permettant ainsi aux populations d'avoir accès à des moyens de subsistance durables et d'en bénéficier paisiblement. Puisque le développement économique et les risques de radicalisation et d'extrémisme violent sont intimement liés.</p> <p><i>Alors, en prévenant ces risques, il est possible de parvenir à un développement durable.</i></p>

Zone d'intervention du projet



3. METHODOLOGIE D'EVALUATION

3.1 Approche méthodologique

Une approche participative, inclusive et itérative impliquant toutes les parties prenantes (Equipe du projet/PNUD, le personnel du PNUD, partenaire de mise en œuvre (ONG Finn Church Aid), partenaires nationaux (CNPREV, les services techniques déconcentrés de l'Etat impliqués, préfet de la Lobaye, sous-préfet de la Lobaye, mairie de Mbaïki et bénéficiaires directs) a été privilégiée durant le processus de l'évaluation. Cette approche se justifie par la nécessité d'assurer l'appropriation du processus par l'équipe du projet, le partenaire de mise en œuvre du projet et le personnel du PNUD en vue d'assurer la validité, les conclusions et les recommandations formulées.

Cette évaluation a pris en compte des besoins exprimés par les différents acteurs engagés dans la gestion du projet à tous les niveaux et a privilégié les méthodes qualitatives pour collecter les données et parvenir à répondre de façon adéquate aux objectifs visés par les termes de référence, sans occulter la possibilité de collecter des données quantitatives.

3.2 Méthodes de l'évaluation et outils de collecte

Dans le cadre de cette évaluation, trois (3) méthodes de collecte de données ont été utilisées à savoir : (i) **Revue documentaire** ; (ii) **Entretiens semi-structurés** avec les parties prenantes clés ; et (iii) **Visite du terrain**. Compte tenu du temps très court, les enquêtes par questionnaires ont été abandonnées.

✓ **Revue documentaire**

La revue documentaire a été basée sur la collecte et l'exploitation de la documentation ayant un lien direct avec le projet ou pouvant apporter des éclairages sur le contexte de sa mise en œuvre. L'emploi des méthodes mixtes quantitatives et qualitatives a permis de collecter les données primaires et secondaires. Les données quantitatives proviennent essentiellement de la revue de littérature tels que les rapports d'activités semestrielles

et annuelles et de revue finale du projet. La liste des documents consultés est annexée au présent rapport provisoire.

✓ Entretiens semi-structurés

Des entretiens semi-structurés individuels et de groupes à l'aide des guides d'entretien en face-à-face, et par téléphone, ont été conduits auprès de 106 personnes au total à raison d'environ 51% d'hommes et 49% de femmes (**détails dans la section 3.4 : échantillon et cadre d'échantillonnage**). Les entretiens individuels ont ciblé le personnel du projet/PNUD, des partenaires de mise en œuvre (ONG Finn Church Aid), des responsables de ministères sectoriels impliqués au niveau central et déconcentré, des responsables des et des autorités administratives et locales etc (voir la liste des personnes rencontrées en annexe du rapport). Les focus groups ont été organisés pour échanger avec des groupes d'acteurs et/ou bénéficiaires homogènes tels que les membres des associations/groupements bénéficiaires, les DPI, les réfugiés retournés, etc. Des observations structurées à l'aide d'une fiche d'observation ont été conduites dans les différents groupements bénéficiaires à Mbaïki, l'objectif est de visiter des matériels distribués aux groupements bénéficiaires des kits AGRs.

La mission s'est déroulée dans les sites d'intervention du Projet, à savoir Bangui et Mbaïki selon un planning présenté dans les annexes.

3.3 Sources, traitement et analyse de données

Les données sont collectées auprès des différentes sources à savoir : PNUD, partenaire de mise en œuvre (Finn Church Ai), bénéficiaires directs et indirects (services déconcentrés de l'Etat et la communauté), et des intervenants du secteur.

Toutes les données recueillies ont été analysées de manière agrégée par priorités et résultats escomptés. L'analyse s'est faite à trois niveaux : (i) l'analyse de contenu, à travers les documents, ainsi que des entrevues réalisées et sont analysés en fonction des principales questions de l'évaluation ; (ii) l'analyse de performance, à travers les critères d'évaluation ; et (iii) l'analyse de la théorie de changement dans le cadre de la mise œuvre ainsi que l'évaluation du journal de risque. Les réponses qualitatives ont également été validées avec des informations quantitatives et les analyses sont désagrégées par sexe. Enfin, la triangulation (entre sources, méthodes et informations de terrain) a été appliquée aux données dans le but d'assurer la validité et la sincérité de l'analyse afin de dégager des conclusions et des recommandations pour les projets futurs.

3.4 Echantillon et cadre d'échantillonnage

L'évaluation a adopté un échantillonnage de type raisonné exclusivement pour la collecte des données qualitatives. Les participants à l'enquête sont choisis en fonction des questions évaluatives. Pour un meilleur ciblage des personnes à interviewer, la mission de l'évaluation a pris attache avec l'équipe du projet en vue de disposer la liste des bénéficiaires directs et indirects ainsi que ceux des partenaires nationaux etc.

La mission a initialement prévu d'interviewer 24 individus dont 40% de femmes et 60% d'hommes et trente (30) focus group de 8 à 10 participants par groupe. Au total, 324 personnes devraient être enquêtées par la mission. Finalement, la mission a enquêté 106 personnes au total, soit environ 51% d'hommes et 49% des femmes. La mission a réalisé 16 interviews individuels et 8 focus groups avec les bénéficiaires du projet, environ 10 associations/groupements ont été touchés par l'enquête. Les focus groups sont organisés avec les bénéficiaires (groupe de femmes, groupe de jeunes et groupe mixte).

La répartition par sexe et par catégories de structures et organisations rencontrées est donnée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 2 : Echantillon rencontré par catégorie d'acteurs et par sexe

Typologie d'acteurs	Gouvernement CNPREV		PNUD		Partenaires de mise en œuvre FCA		Autorités administratives et locales		Bénéficiaires		Total	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Nombre	3	1	3	2	1	0	5	0	42	49	54	52
Sous total	4		5		1		5		91		106	
%	75,00	25,00	60,00	40,00	100,00	0,00	100,00	0,00	46,15	53,85	50,94	49,06
Total en %	3,77		4,72		0,94		4,72		85,85		100	

Source : Mission d'évaluation

3.5 Normes de performance

La mesure de référence utilisée pour évaluer la performance au regard des questions de l'évaluation est l'échelle d'appréciation des performances du projet avec notation décrite dans le tableau ci-dessous

Tableau 3 : Echelles de notation

NOTE	APPRECIATION	CATEGORIE
6	Très satisfaisant	Satisfaisant
5	Satisfaisant	
4	Modérément satisfaisant	
3	Modérément insatisfaisant	Insatisfaisant
2	Insatisfaisant	
1	Très insatisfaisant	

La performance sera qualifiée de :

- **Très satisfaisante** si les résultats attendus ont été atteints comme – ou mieux – que prévu
- **Satisfaisante** si les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs
- **Modérément satisfaisante** si les aspects positifs sont au moins aussi importants que les aspects négatifs
- **Modérément insatisfaisante** si les aspects négatifs sont légèrement plus importants que les aspects positifs
- **Insatisfaisante** si les aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs, et
- **Très insatisfaisante** en cas de déficiences sérieuses caractérisées par très peu d'aspects positifs.

NB : L'appréciation de la performance présentée ci-dessus sera appliquée exclusivement aux critères de l'efficacité et de l'efficience correspondant à l'appréciation **Très insatisfaisant à Très satisfaisant**.

Pertinence : Pour ce critère, la notation correspond aux appréciations suivantes : **Pertinent (P)** à **Pas Pertinent (PP)**.

En considérant l'échelle de notation, si la note attribuée est comprise entre **3 à 6**, l'appréciation donnée est **Pertinente (P)**. Si la note attribuée est comprise entre **1 -3**, l'appréciation **Pas Pertinente (PP)**.

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

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

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

3.6 Contrôle qualité des données et considérations éthiques

Pour assurer le contrôle qualité des données, les informations collectées provenant de différentes sources ont été triangulées pour synthétiser et identifier les résultats entre les méthodes, et les sources. Les guides d'entretien ont été organisés par type d'acteurs, leurs rôles et responsabilités. Il est à noter que les données quantitatives désagrégées par sexes découlent de l'exploitation ou analyse secondaire des données quantitatives existantes des rapports d'activités du projet, et tout autre document jugé pertinent collecté durant la mission.

S'agissant des considérations éthiques, l'évaluation s'est référée au Guide des Nations Unies pour l'Evaluation (GNUE) « Directives éthiques pour les évaluateurs » relatif aux mesures adoptées pour protéger les droits et la confidentialité des informateurs. Lors de la phase de collecte, la mission a pris le soin d'expliquer et solliciter l'adhésion volontaire des participants à l'entretien. Les mesures de protection de l'anonymat et de la confidentialité ont été prises en amont.

3.7 Participation des parties prenantes

Les principales parties prenantes sont réparties par catégories comme suit :

- **Gouvernement** : Primature (Comité National de la Prévention, de la Radicalisation de l'Extrémiste Violent) ; Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération ; le Ministre de l'Action humanitaire et de la Réconciliation nationale et les Services déconcentrés de l'Etat.
- **Agences du Système des Nations Unies** : PNUD et HCR
- **ONG Partenaire d'exécution** : L'ONG Internationale Finn Church Aid (FCA)

Les activités d'appui aux AGRs ont été menées par l'ONG FCA qui a une expérience avérée dans le domaine et ayant déjà travaillé avec le PNUD sur des projets similaires antérieurs. Dans le cadre de l'exécution du projet, FCA a bénéficié d'une formation organisée par le PNUD sur le 5S-Kaizen et le Business Canvas Model. Ce qui a permis au projet d'atteindre les objectifs escomptés. La participation de toutes les parties prenantes au processus de la conception et de la mise en œuvre a été la clé de voûte du projet.

3.8 Difficultés et limites de l'évaluation

L'évaluation s'est heurtée à plusieurs difficultés, notamment en ce qui concerne la phase de collecte des données. Il s'agit principalement de :

- Contrainte logistique (disponibilité de véhicule pour se rendre à Mbaïki conformément au calendrier établi) qui a eu pour conséquence le report de la mission terrain du 03 au 07 novembre 2021 et de réduire le temps de collecte des données ;
- Période hivernale qui rendait certaines cibles indisponibles du fait de leur occupation dans les travaux champêtres.
- Indisponibilité de certains informateurs clés ayant la mémoire institutionnelle du projet (CNPREV) et surtout le partenaire de mise en œuvre sur le terrain a limité le champ d'analyse de cette évaluation.

Néanmoins, certaines interviews ont été conduites par appels téléphoniques pour minimiser l'impact sur l'échantillonnage et l'analyse

Ces trois (3) difficultés ont eu pour impact sur la réduction de l'échantillon de 324 à 106 et une prorogation de contrat de consultant de 10 jours supplémentaires (fin de contrat 21 novembre 2021). Toutefois, en ce qui concerne l'échantillon, les dispositions ont été prises par l'évaluation pour garantir la représentativité.

Les limites de l'évaluation se situent à deux (2) niveaux. L'évaluation étant beaucoup plus qualitative, la non intégration des enquêtes par questionnaire constitue une limite. Or, les enquêtes par questionnaires constituent une forme de collecte d'information permettant de soutenir certains constats et de renforcer la triangulation des informations. Pour minimiser cela, la mission a exploité la documentation du projet pour trianguler avec les informations qualitatives collectées en vue de tirer les conclusions. Les échanges avec les participants (Associations et groupements) de focus groups recèlent d'un biais potentiel qui résulterait d'un éventuel manque de sincérité des bénéficiaires du Projet.

4. PRINCIPAUX CONSTATS ET ANALYSE DE L'ÉVALUATION

La performance du projet est appréciée conformément aux critères de l'OCDE/CAD puis complétée par les thèmes transversaux spécifiés dans les termes de référence de la mission. L'évaluation a abouti aux différentes conclusions détaillées à travers les critères ci-dessous :

4.1 Pertinence

L'examen de la revue documentaire couplé avec les résultats des entrevues des informateurs clés ont permis à la mission de conclure que le projet est conforme aux priorités nationales en matière de stabilisation, de relèvement et de résilience en RCA, aux produits et effets du programme de pays du PNUD, et aligné sur les ODD ainsi que les domaines prioritaires du Plan stratégique du PNUD.

Le projet est aligné sur les priorités nationales exprimées dans le **Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA 2017-2021)**. Le projet contribue à la réalisation des 3 Piliers RCPCA², ceci à travers les composantes : (i) Faciliter la réconciliation et la cohésion sociale et mettre en place les conditions requises pour le retour des réfugiés et appliquer les solutions durables pour les personnes déplacées (Pilier 1) ; (ii) Redéployer l'administration sur tout le territoire et mettre en place une gouvernance locale inclusive (Pilier 2) ; (iii) Assurer les conditions propices au développement du secteur privé et à l'emploi (amélioration de l'appui aux entreprises, aux services financiers, à la formation professionnelle, à l'entrepreneuriat et à l'emploi) (Pilier 3).

Par ailleurs, le projet est également en cohérence avec **la stratégie nationale de prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent** laquelle comprend neuf (9) piliers. Cette cohérence s'est matérialisée à travers l'existence du CNPREV qui constitue un cadre de référence pour la mise en œuvre, la coordination et le suivi-évaluation des actions du gouvernement contre la radicalisation et de l'extrémisme violent. En effet, la mise en œuvre du projet a intégré un certain nombre d'activités telles que le soutien au comité local pour la paix et la réconciliation qui est aligné sur pilier 2 : résilience communautaire, la formation

² Pilier 1 : soutenir la paix, la sécurité et la réconciliation ; Pilier 2 : renouveler le contrat social entre l'État et la population ; Pilier 3 : assurer le relèvement économique et la relance des secteurs productifs.

des agents publics locaux en adéquation avec le pilier 6 : administration du territoire et gouvernance, et l'intégration de la méthode 5S-Kaizen dans la formation professionnelle en phase avec le pilier 8 : éducation.

S'agissant du **Programme pays du PNUD 2018-2021** qui s'articule autour de deux domaines prioritaires à savoir : 1) Gouvernance, consolidation de la paix et état de droit et 2) Stabilisation, relèvement et renforcement de la résilience. Le projet est en parfaite adéquation avec les deux axes prioritaires du Programme pays du PNUD car il a permis de renforcer la capacité technique et managériale (en particulier pour l'élaboration de leur comptabilité et de leur plan d'affaires, l'alphabétisation, etc.) des associations majoritairement constituées des réfugiés retournés, des déplacés internes et des jeunes vulnérables de la localité de Mbaïki dans la Lobaye.

L'analyse documentaire par la mission de l'évaluation montre que le projet est en phase avec **la Stratégie des solutions durables** initiée par le Gouvernement de la République centrafricaine avec l'appui du PNUD à travers la mise en œuvre du contenu des solutions durables notamment : (i) le retour des déplacés internes et des réfugiés centrafricains dans leur foyer ou leur lieu de résidence habituelle ou d'origine. (ii) la réinstallation des déplacés internes et des réfugiés centrafricains de retour de l'exil dans une autre partie du territoire de leur pays d'origine, notamment dans de nouveaux quartiers construits et à vocation de les accueillir ainsi que d'autres catégories de la population centrafricaine sur le « principe de la mixité communautaire », et (iii) l'intégration des déplacés internes et des réfugiés centrafricains dans les localités de déplacement.

Elle a été mise en œuvre en collaboration avec les Nations Unies, notamment le Groupe de travail sur les solutions durables co-présidé par le PNUD et le HCR. La mission du Groupe de travail a consisté d'identifier les zones prioritaires où des activités clés de développement durable sont menées conjointement pour assurer des « solutions durables » aux réfugiés et aux communautés d'accueil et soutenir la consolidation de la paix.

Le projet est aligné sur les **Objectifs de Développement Durable (ODD)**, en cherchant à soutenir institutions publiques locales et l'intégration socio-économique des groupes vulnérables et les stratégies internationales en matière de la stabilisation sociale des communautés. Le projet contribue à la réalisation des objectifs de développement à l'horizon 2030 ci-dessous :

Objectif 1 : éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde ;

Objectif 5 : parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ;

Objectif 8 : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ;

Objectif 10 : réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre ;

Objectif 16 : promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.

Le rapport national sur les ODDs en RCA 2019³ relatent la manière dont les différents projets, dont celui de stabilisation sociale et de prévention de la radicalisation de l'extrémiste violent permettent d'atteindre ces objectifs.

En ce qui concerne les stratégies au niveau international, le projet est en phase avec la **TICAD VI, (Tokyo International Conference on African Development)**. TICAD a été inaugurée en 1993 afin de promouvoir un dialogue politique de haut niveau entre les dirigeants africains et leurs partenaires dans le domaine du développement. La Déclaration de Nairobi, notamment le pilier 3 qui promeut la stabilité sociale pour une prospérité partagée. Comme le souligne la Déclaration à l'Article 3.3.1, le projet partage l'idée du Gouvernement du Japon selon laquelle « la protection et l'autonomisation des individus, en particulier des jeunes, des femmes et des personnes handicapées, des familles ainsi que leurs communautés, en améliorant

³ Rapport national de suivi et de mise en œuvre des ODD en RCA, 2019

l'accès à l'éducation, à la formation technique et professionnelle ainsi que la création d'emplois et d'opportunités et la promotion de la cohésion sociale, sont fondamentales. »

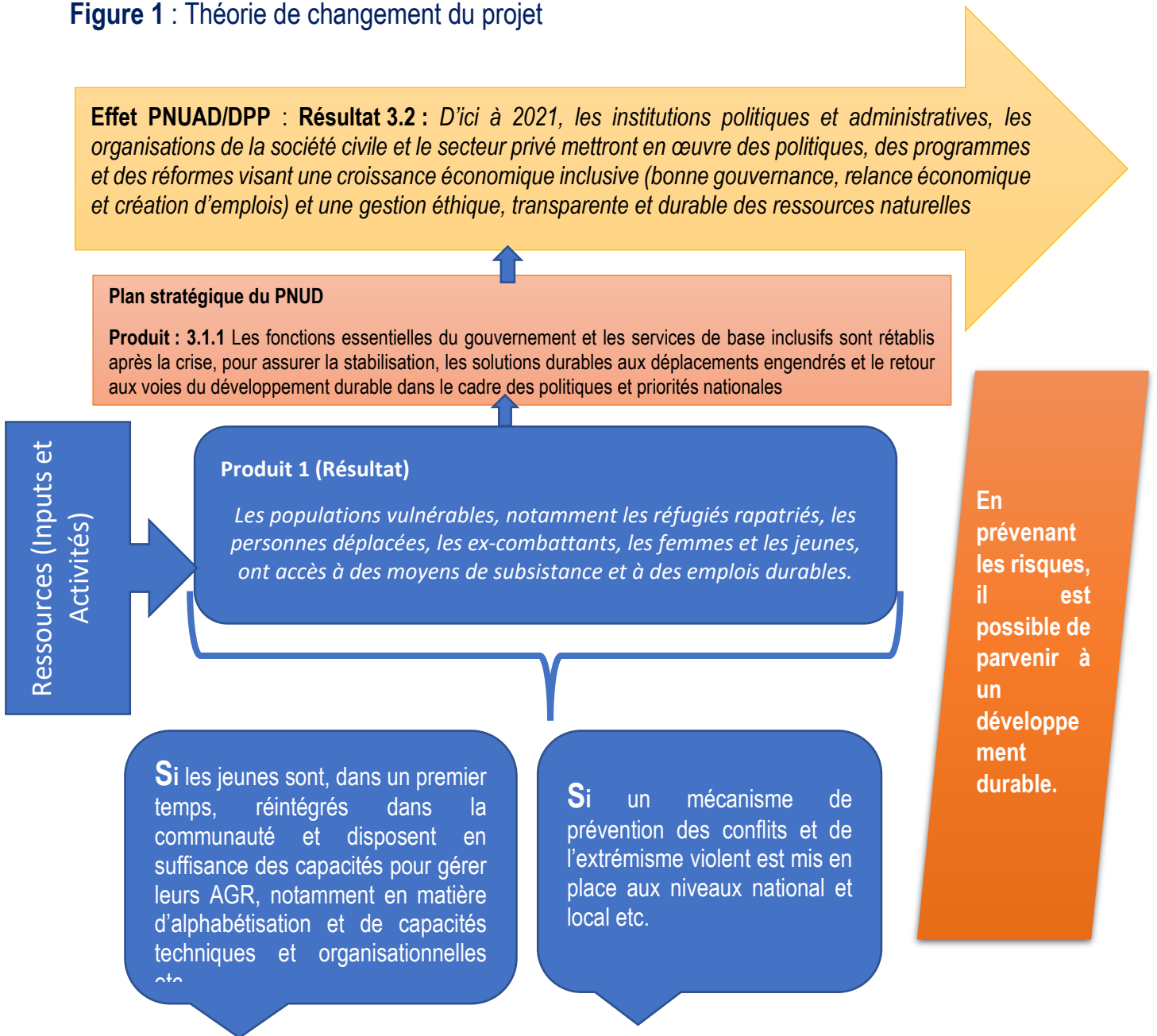
D'après les entretiens avec les informateurs clés et la communauté, le projet répond aux **besoins des groupes cibles** notamment les réfugiés retournés, les déplacés internes et les jeunes vulnérables faciles à la manipulation qui ont suivi des formations en alphabétisation, en technique et managériale des associations pour leurs AGR, en particulier pour l'élaboration de leur comptabilité et de leur plan d'affaires.

L'examen des indicateurs des activités du projet de suivi évaluation par la mission confirme effectivement qu'ils sont SMART et appropriés pour rattacher le produit du projet stabilisation à l'Effet du PNUAD/DDP.

La **Théorie de changement (TdC)** selon le document du projet stipule que : **Si** les jeunes sont, dans un premier temps, réintégrés dans la communauté et disposent en suffisance des capacités pour gérer leurs AGR, notamment en matière d'alphabétisation et de capacités techniques et organisationnelles, ils seront autonomisés et dotés de compétences et d'outils utiles pour accéder à des opportunités dans la vie, contribuant ainsi à réduire les risques qu'ils rejoignent des groupes extrémistes violents. **Si** un mécanisme de prévention des conflits et de l'extrémisme violent est mis en place aux niveaux national et local, la sécurité des communautés sera assurée, les risques de conflit seront alors atténués et de meilleures conditions pour un environnement plus stable seront obtenues, permettant ainsi aux populations d'avoir accès à des moyens de subsistance durables et d'en bénéficier paisiblement. Puisque le développement économique et les risques de radicalisation et d'extrémisme violent sont intimement liés. **Alors**, en prévenant ces risques, il est possible de parvenir à un développement durable.

Le graphique ci-dessous représente la **TdC** telle qu'énumérée dans le document de projet et en prenant en compte les résultats et les activités pour aboutir à **l'Effet visé tel qu'énoncé dans le PNUAD/DPP** : **Résultat 3.2** : *D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives, les organisations de la société civile et le secteur privé mettront en œuvre des politiques, des programmes et des réformes visant une croissance économique inclusive (bonne gouvernance, relance économique et création d'emplois) et une gestion éthique, transparente et durable des ressources naturelles.*

Figure 1 : Théorie de changement du projet



La théorie du changement était pertinente et demeure valide au regard du contexte politique, social et sécuritaire, mais pourrait être adaptée pour être plus réalisable et mesurable dans le contexte d'un projet tel que celui-ci. En conséquence, les objectifs, le produit du projet, les activités et leurs indicateurs étaient pour la plupart pertinents.

Le projet a été développé selon **les leçons apprises d'autres projets**, prenant en compte la majorité des besoins identifiés et s'est adapté au contexte sécuritaire, socio-politique du pays (violences lors des élections présidentielles et législative de 2020) et le contexte de la crise sanitaire lié au covid-19.

Il a été élaboré en prenant en comptes les leçons des autres interventions du PNUD notamment avec : (i) le projet d'«**Assistance rapide pour la consolidation de la paix et la stabilisation sociale dans les communautés affectées par le conflit en République Centrafricaine**» (en abrégé projet FSJ3) ; (ii) le projet de sécurité humaine du PNUD où les **besoins en formation d'alphabétisation** avaient été identifiés comme défi

à relever ; et (iii) le projet d'appui à la réduction de la violence communautaire à Bambari dont les **activités génératrices de revenus (AGRs)** ont permis aux jeunes de se prendre en charge afin d'éviter de se réengager dans les groupes armés; (iv) le projet conjoint jeune où la question de l'entrepreneuriat des jeunes était au centre de discussion pour des interventions futures. L'une des voies pour la stabilisation sociale et la réduction de violence en RCA est l'autonomisation des jeunes car ils sont vulnérables prêts à s'engager dans les groupes armés.

La **prise en compte du genre** dès la conception du projet est illustrée par la qualité du ciblage des bénéficiaires (Déplacés internes, Réfugiés retournés, jeunes et femmes) et la particularité de certaines activités du projet spécifiquement orientées sur le genre, les AGRs orientées vers la saponification, les AVEC et des formations en alphabétisation et comptabilité et gestion, etc.). Sur 300 bénéficiaires, 50% de femmes comme cible en fin de projet.

Conclusion sur la Pertinence : Le projet était pertinent dans un contexte politique et sécuritaire très sensible, particulièrement l'organisation des élections présidentielle et législatives de 2020-2021. Dans un tel contexte, le projet a contribué à la prévention et à la réduction de la violence électorale dans la zone cible du projet. Le projet est aligné sur les priorités du gouvernement exprimées dans le RCPCA 2017-2021 et la SNPREV, les divers cadres de développement du PNUD (Document Pays PNUD 2018-2021, Stratégie de solutions durables), les ODD et le TICAD VI. Les besoins des groupes et la consolidation pour la paix ainsi que l'égalité des sexes ont été pris en compte dès la phase de conception du projet. **L'évaluation juge le projet Pertinent et attribue une note 5/6.**

4.2 Cohérence

Le projet est compatible avec les autres interventions menées dans le pays en termes de consolidation de la paix. Cependant, il est innovant en ce sens que l'accent est mis sur la recherche afin de disposer les données quantitatives et qualitatives sur la jeunesse en RCA. Il est cohérent et complémentaire par rapport aux autres interventions des autres acteurs (MINUSCA, UNICEF) dans le même contexte et apporte une valeur ajoutée par rapport aux autres.

Les entretiens avec les équipes dans la zone du projet ont permis de confirmer cette complémentarité. Plusieurs partenaires, notamment la MINUSCA, l'UNICEF ect. s'étaient déjà engagés sur la question de consolidation de la paix en RCA. Dans certaines zones, les répondants ont confirmé les efforts de partages d'informations et de mise en œuvre conjointes d'activités de consolidation de la paix.

4.3 Efficacité

Le projet a été globalement efficace dans l'atteinte de ses objectifs et des résultats escomptés. En effet, dans un contexte sécuritaire fragile et sanitaire inquiétante (Covid 19), les activités du projet ont contribué significativement au résultats stratégiques 1 et du Document Programme Pays du PNUD. Les entretiens avec les parties prenantes et particulièrement les membres des groupements bénéficiaires permettent d'attester que les communautés développent la cohésion sociale et les activités de résilience notamment les tontines et AVEC grâce au renforcement des capacités techniques et managériales.

Il est à noter que le produit développé par le projet et les activités réalisées correspondent aux besoins identifiés dans le **RCPCA, la stratégie nationale de prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent, la**

Stratégie des solutions durables comme indiqué un peu plus haut dans le rapport. Le tableau ci-dessous donne une analyse globale du niveau d'atteinte des résultats du projet

Tableau 4 : Analyse du niveau de réalisation de produit du projet

Indicateurs	Baseline	Cible	Résultat	Justification
Produit 1 : Les populations vulnérables, notamment les réfugiés rapatriés, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à des emplois durables				
1.1 Nombre de personnes bénéficiant de moyens de subsistance dans des situations de crise ou d'après crise, réparti par sexe	0	300 (F: 150 , H:150)	300 (F:151, H:149)	La cible atteinte avec prise en compte de la dimension genre (50%)
1.2 Nombre de bénéficiaires qui ont acquis des compétences en alphabétisation fonctionnelle pour mener les activités génératrices de revenus.	0	200 (F:164, H:36)	193 (F:102, H:24) Soit 63%	Après les incidents sécuritaires, le nombre est passé de 200 à 193
1.3 Nombre de membres du CNPREV qui ont vu leurs capacités renforcées	0	0	11	Absence de situation de référence n'a pas permis d'apprécier avec objectivité l'atteinte de la cible. Et, le résultat n'est pas désagrégé par sexe.
1.4 Existence d'un système d'alerte précoce	0	1	1	Système d'alerte précoce sur les menaces de conflit, de radicalisation et de l'extrémisme violent en RCA a été mis en place
1.5 Nombre de membres des groupements qui ont vu leurs capacités renforcées et ayant accès à des opportunités de moyens de subsistance et à un emploi durable	0	300 (F= 50% , H=50%)	481 (F=171, H=210)	Le projet a prévu de renforcer la capacité de 300 bénéficiaires, mais dans l'exécution, 481 personnes ont pu bénéficier de l'appui du projet, soit 160%
1.6 Réaliser des formations et des sessions de sensibilisation sur la sécurité sociale communautaire ou d'un groupement de microcrédit	0	30	34	Cette activité a été réalisée avec les bénéficiaires membres des groupements

Source : Consultant sur la base du rapport final de projet

Afin d'atteindre le produit escompté du projet, cinq (5) activités ont été identifiées et mises en œuvre par le partenaire d'exécution Finn Church Aid.

Activité 1.1. Effectuer des recherches de profilage

L'analyse de profil des bénéficiaires potentiels du projet a été effectuée en vue d'identifier les caractéristiques économiques et sociales des groupes d'AGR, de leurs membres et de la dynamique économique du marché dans la ville de Mbaïki en utilisant à la fois la méthode qualitative et quantitative.

La méthode qualitative a été privilégiée pour collecter les informations auprès des chefs de groupe, des commerçants, grossistes, informateurs clés et transporteurs sur les marchés où des entretiens individuels ont

été menés, et la méthode quantitative où les membres du groupe ont été interrogés. Par ailleurs, l'enquête quantitative a été réalisée auprès du groupe de ménages pour compléter les données qualitatives grâce à l'application Kobo collect. Les résultats de cette étude indiquent que :

- (i) Moins de la moitié des associations sont actives dans toute la ville de Mbaïki. La capacité du marché à Mbaïki reste faible mais offre des opportunités. Les principales activités du marché sont entre autres l'agriculture et l'élevage, financés principalement par les membres eux-mêmes ou par des institutions internationales/ONG intervenants dans la localité ;
- (ii) Approximativement, 33 % des bénéficiaires vivent dans des conditions de vie extrêmement mauvaises. L'état de leur maison est détérioré, les ménages n'ont pas de biens. Ils souffrent également d'un manque d'accès aux services de base. L'étude montre qu'en moyenne un ménage gagne 40600 F CFA par mois. Pour ce niveau de revenu, 21,1% (8550 FCFA) sont consacrés à l'alimentation, 13,7% (5550 FCFA) à la scolarisation des enfants et 12,7% (5150 FCFA) aux soins de santé. Cependant, le reste du revenu moyen (52,6 % ou 21348 FCFA) est dépensé pour le loyer, le transport, l'eau, l'habillement et les cosmétiques.
- (iii) Environ 2% des membres ont un compte bancaire du fait de l'inexistence des institutions financières dans la localité de l'étude. Toutefois, 36% des membres des associations appartiennent à l'Association villageoise d'épargne et de crédit (AVEC).
- (iv) Le taux d'alphabétisation est très faible, 46 % des bénéficiaires ne savent pas lire et écrire dont 41 % des bénéficiaires, principalement des hommes, savent lire et écrire de manière fonctionnelle. Et, environ 14,6 % des personnes interviewées n'ont jamais été scolarisées, dont 73 % de femmes, et seulement 46,2 % des membres ont terminé l'école primaire.
- (v) 94,5% des personnes interrogées ont confirmé que la violence a diminué entre janvier 2020 et au moment de l'enquête et 48,2% sont optimistes quant à la diminution de la violence dans les six prochains mois, contre 4,3% qui sont pessimistes et précisent que les élections présidentielle et législatives constitueraient un facteur de regain de la violence.
- (vi) 300 bénéficiaires potentiels pour bénéficier de l'appui du projet ont été identifiés grâce à l'étude de profilage.

L'analyse de la revue documentaire, particulièrement le rapport final du projet indique que l'activité 1.1 a été très efficace dans sa mise en œuvre. L'évaluation estime que cette activité était très capitale pour enclencher les autres activités du projet car il a permis d'identifier les activités répondant aux besoins réels des bénéficiaires auxquels l'intervention s'est adressée.

Constat : Certes, la méthode qualitative et quantitative utilisée pour les recherches de profilage des bénéficiaires a permis d'identifier les caractéristiques économiques et sociales des groupes d'AGR, de leurs membres et de la dynamique économique du marché dans la ville de l'étude. Cependant, l'étude de profilage aurait pu être bénéfique si les données recueillies étaient désagrégées par **catégorie de groupes cibles** notamment, les **réfugiés retournés, les déplacés internes et les jeunes vulnérables**.

Au regard des résultats obtenus et de l'approche méthodologique utilisée par le projet pour cette activité, **l'évaluation juge satisfaisante la réalisation de l'activité.**

Activité 1.2. Mener une formation en alphabétisation

L'activité 1.2 relative à la formation en alphabétisation a été exécutée à 100%. La formation a été essentielle car elle permet aux bénéficiaires d'acquérir les compétences en lecture et calcul en vue de gérer les AGRs.

D'après l'examen des rapports du projet, les résultats suivants ont été obtenus :

- L'étude d'analyse de condition de réussite du programme d'alphabétisation à Mbaïki a été réalisé⁴ ;
- Dix (10) centres de formation en alphabétisation à Mbaïki ont été créés ;

⁴ Rapport de l'étude de condition de réussite du programme d'alphabétisation

- 40 moniteurs sélectionnés parmi les bénéficiaires du projet ont été formés pour animer la formation des bénéficiaires en alphabétisation (rapport disponible) ;
- 200 bénéficiaires issues des 20 groupements dont 178 femmes, soit 89% ont été formés en alphabétisation fonctionnelle à Mbaïki ;
- 75% des apprenants ont passé avec succès l'examen final et ont obtenu leurs certificats de fin de formation⁵ (rapport de la cérémonie de remise des certificats disponible).

Il est à noter que 25 modules de formation ont été dispensés et le contenu est conforme aux exigences pédagogiques du Gouvernement centrafricain. Cette formation a été dispensée durant six mois consécutifs respectant les critères nationaux en matière d'alphabétisation fonctionnelle. Au total, 300 bénéficiaires ont été formés dans la technique de rédaction des textes simples et de calcul.

L'intégration de la méthode 5S-Kaizen dans la formation en l'alphabétisation a permis aux bénéficiaires de connaître les mots et les phrases essentiels du 5S-Kaizen (c'est-à-dire "trier", "mettre en ordre", "briller", "standardiser" et "maintenir"). Grâce à cette formation, les apprenants savent lire et écrire les différents concepts de 5S-Kaizen.

La mission de l'évaluation considère que l'objectif de cette activité a été atteint avec 300 bénéficiaires formés en alphabétisation, donc juge satisfaisant cette réalisation.

Constat : *D'après les résultats de focus group avec les bénéficiaires, 90% estiment que la durée de formation en alphabétisation a été très courte et s'est dispensée seulement en sangô. La formation n'a pas pris en compte le cycle complet d'alphabétisation qui comprend 4 niveaux.*

Activité 1.3. Organiser des formations techniques et managériales

En termes de résultats, le projet a renforcé la capacité technique et managériale des associations dans la mise en œuvre de leurs AGRs, notamment, l'élaboration de leur comptabilité et de leur plan d'affaires. En outre, le projet a appuyé les associations dans l'obtention des documents administratifs (statuts et règlement intérieur) nécessaires pour leur reconnaissance juridique.

Les principaux résultats obtenus de cette activité sont :

- 100 membres issus des 10 groupements ont été formés sur la gestion des AVEC, dont 9 ont pratiqué l'AVEC après la formation
- 210 membres dont 120 femmes des membres des groupements ont bénéficié des formations à travers les vidéos (formation non sélective) sur les thématiques suivantes :
 - Production animale (Apiculture, élevage de porc et élevage de poulet) ;
 - Itinéraires techniques des cultures (arachide, maïs, manioc, riz, haricot, sésame & sorgho) ;
 - Transformation des produits agricoles (processus d'extraction d'huile d'arachide et sésame) ; Processus de fabrication du savon à base (d'huile de palme et palmiste) ;
 - Organisation paysanne (rôles et responsabilités des membres, fonctionnement et mandat des membres du bureau, information sur les textes juridiques, création d'un GIR, etc.)
- 90 membres des groupements ont été formés pendant trois (03) jours sur les 5S kaizen ; sur les plans d'affaires ; et sur la comptabilité simplifiée ;
- 15 représentants des services déconcentrés de l'Etat à Mbaïki sont formés sur l'approche 5S-kaizen⁶
- 15 représentants des ONG à Bangui sont formés sur l'approche 5S-kaizen ;
- 20 représentants des services centraux de l'Etat à Bangui sont formés sur l'approche 5S-kaizen ;

⁵ Rapport de la cérémonie de remise des certificats

⁶ La méthode japonaise d'amélioration continue

- 07 groupements ne disposant pas des textes juridiques ont été accompagnés par le projet et ont obtenu leur agrément et récépissé.

La réalisation de cette activité a été efficace en ce sens que le projet a fourni un soutien remarquable aux bénéficiaires pour établir et améliorer les mécanismes de sécurité sociale tels que Tontines et AVEC. Des ateliers sur l'importance et la nécessité des systèmes d'épargne ont permis aux participants de mener des activités de manière efficace afin de pérenniser leurs AGRs.

Constat : *Aucun accompagnement des groupements bénéficiaires en kits agricoles/AGRs n'a été prévu dans le cadre de l'intervention. Cette situation limite l'intervention du projet en termes de propagation des effets positifs du projet sur les communautés. Les formations techniques et managériales reçues auraient pu être bénéfiques si le projet avait pris en compte dans sa phase de conception et mise en œuvre un appui en matériels et équipements des groupements ayant opté pour les AGRs et les activités agropastorales.*

Activité 1.4 Mener un apprentissage de pair à pair sur les conflits, la radicalisation et l'extrémisme violent avec les pays voisins

Le projet a prévu une visite du Comité National de Prévention de la Radicalisation et de l'Extrémisme Violent dans d'autres pays d'Afrique. Cette activité a été supprimée du fait de la crise sanitaire de 2019. Le budget de cette activité a été réaffecté du fait de la flexibilité du projet.

Activité 1.5. Mettre en place un système d'alerte précoce

Une série de sous activités ont été menées pour la mise en place d'un système d'alerte précoce. Il s'agit

- Une étude pour la mise en place du système d'alerte précoce sur les menaces de conflit, de radicalisation et de l'extrémisme violent en RCA a été réalisée ;
- Une cartographie des acteurs locaux et internationaux identifiés pour contribuer à la prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent en RCA a été réalisée ;
- Une évaluation des capacités existantes et des besoins en renforcement de capacité des futurs partenaires locaux a été réalisée ;
- 11 membres du comité de la SNPREV ont été formés sur les diverses thématiques à savoir : (i) terrorisme, radicalisation et extrémisme violent, (ii) comment reconnaître la radicalisation et l'extrémisme ? (iii) la radicalisation et l'extrémisme en RCA ; (iv) devenir ambassadeur de la SNPREV dans les ministères ; (v) le comité de coordination de la SNPREV et la création d'un MPA pour la RCA; (vi) comment devient-on extrémiste ? (vii) les mécanismes d'alerte précoce (MAP) : Pourquoi et comment ?
- Le document de la Stratégie Nationale de Prévention de la Radicalisation et de l'Extrémisme Violent est révisé.

Certes, un système d'alerte précoce a été mis en place par le projet. Toutefois, l'analyse des résultats des entretiens menés dénote que les Systèmes d'Alerte Précoce (SAP) ne sont pas de simples mécanismes linéaires limités à l'émission d'une alerte au moment opportun. Ils apparaissent plutôt comme des outils complexes de réduction des risques de catastrophe. Leur performance est avérée s'ils génèrent une réponse appropriée au sein de la population exposée, c'est-à-dire une réaction opportune qui permet de mettre les personnes en danger hors de celui-ci. Selon les Nations Unies (2006), pour qu'un SAP engendre une réaction adaptée, il doit être centré sur la population (c'est-à-dire ne pas consister seulement en une intervention technologique) et doit inclure quatre éléments en étroites relations : 1) *connaissance du risque* : évaluation des aléas significatifs et des vulnérabilités, en considérant leurs dynamiques et leurs variabilités ; 2) *service de surveillance et d'alerte* : capacité à surveiller les signes précurseurs du danger, à prévoir son évolution et à émettre une alerte précise, au moment opportun ; 3) *diffusion et communication* : propagation de messages

d'alerte clairs et compréhensibles, avec des informations préalables de préparation ; et 4) *capacité de réponse* : éducation systématique et programme de préparation pour les personnes à risques et les autorités⁷.

Constat : *L'exploitation de la documentation et les entretiens individuels avec les informateurs clés confirment que le principal défi du CNPREV mis en place par le projet avec son ancrage institutionnel au niveau de la Primature réside dans la prise en charge du comité au-delà de la fin du projet. Car la viabilité des actions du projet dépendrait d'une partie de l'existence et du fonctionnement du CNPREV.*

Au regard de l'analyse faite sur les résultats obtenus, l'évaluation s'est questionnée **sur les facteurs qui ont facilité ou limité** les performances du projet.

Facteurs de succès

1. Fort engagement du Gouvernement qui s'est traduit par la remise officielle de la stratégie nationale de la prévention et de la radicalisation de l'extrémisme violent au Premier Ministre, Chef du Gouvernement en 2019 ;
2. Implication des ministères concernés par l'intermédiaire du CNPREV à travers des réunions mensuelles, et des autorités administratives et locales ainsi que des services déconcentrés de l'Etat a été une clé de voûte du projet ;
3. Flexibilité de PNUD dans la prise de décision de l'extension sans coût pour une première fois et avec coût pour finaliser les activités du projet dénote une souplesse ;
4. L'appui de FCA en kits agricoles et AGRs même s'il est insuffisant comme certains bénéficiaires l'ont exprimé lors de la mission de collecte, celui-ci a permis aux bénéficiaires de mettre en pratique les nouvelles connaissances tant bien mal avec 10 hectares défrichés.

Facteurs limitants

1. Incompréhension entre l'ONG Finn Church Aid et le PNUD autour de l'approche **Nexus qui lie l'aide humanitaire, le développement et la consolidation de la paix**. En effet, le PNUD s'est inscrit dans une dynamique du développement, alors que FCA est dans une philosophie humanitaire de recevoir et de fournir les moyens de subsistance aux bénéficiaires assez rapidement (Kits AGRs) ce qui dénote une vision diamétralement opposée des deux partenaires ;
2. Déclenchement de la crise électorale de décembre 2020 par la Coalition des Patriotes pour le Changement (CPC) suite à la décision de la cour constitutionnelle d'invalider la candidature de l'ex-président François Bozizé a mis en mal la mise en œuvre du projet d'où l'extension de la date de clôture.
3. Crise sanitaire liée au Covid 2019 imposant les mesures de distanciation sociale a limité l'élan dans la mise en œuvre des activités du projet même si la solution de télé travail promue par le projet a permis de réaliser certaines activités à distance. Cette situation a impacté négativement sur le chronogramme des activités prévues.

Activités non prévues mais réalisées :

1. Appui institutionnel

En sus des activités réalisées ci-dessus, un appui Institutionnel a été fourni par le projet. Il s'agit de :

- Installation de 25 lampadaires solaires dans la ville de Mbaïki

⁷ Concevoir et mettre en place un système d'alerte précoce, <https://journals.openedition.org/rga>

- Réhabilitation du marché central de Mbaïki incendié suite à la demande des autorités locales.

L'exploitation de la documentation disponible et les échanges avec les informateurs clés révèlent que l'appui institutionnel et l'analyse d'alerte précoce qui n'était pas prévu par le projet sont financés par les fonds propres du PNUD (Fonds Track), 70 000 dollars USD.

2. Accompagnement des bénéficiaires en matériels kits par FCA à Mbaïki

Les kits fournis par Finn Church Aid sont constitués de :

- 01 Moulin artisanal avec moteur à essence pour la pâte d'arachide ;
- 01 Moulin artisanal avec moteur à essence pour manioc/mais en poudre ;
- 01 machine Moderne pour décorticage d'arachide avec moteur 13CV ;
- 01 Moulin multifonctionnel Moderne à café avec moteur 13Cv. ;
- Un engin tracteur mis à disposition des groupements a permis la culture de 10 hectares aux 10 groupements ;
- Finn Church Aid a également distribué des semences à ces groupements.

Il est à noter qu'initialement, l'appui en kits agricoles/AGRs aux bénéficiaires n'était pas prévu par le projet, c'est suite aux différentes formations managériales, techniques et professionnelles reçues que les bénéficiaires ont exprimé leurs besoins en accompagnement afin de développer leurs activités. C'est ainsi que le partenaire de mise en œuvre FCA a jugé pertinent la demande et a apporté quelques kits aux groupements constitués en coopérative.

Conclusion

Le projet a démontré un taux d'exécution de produit et activités très appréciable, surtout pour la cible principale de 300 bénéficiaires. L'équipe du projet a su adapter le projet selon le contexte sécuritaire (violence liée aux élections présidentielles de décembre 2020) et sanitaire (Covid 19). Toutes les activités ont été réalisées avec succès à l'exception de l'activité 1.4 « Apprentissage entre paires » qui a été suspendue du fait de la pandémie de Covid 19. ***La mise en œuvre du projet aurait pu être très efficace si l'intervention avait prévu un accompagnement des groupements bénéficiaires avec les matériels et équipements afin de valoriser les connaissances en techniques et managériales.***

Au regard des résultats obtenus, et conformément à l'échelle de notation, l'évaluation attribue une 5/6. L'efficacité de la mise en œuvre du projet est satisfaisante.

4.4 Efficience

L'efficience mesure la manière avec laquelle les ressources humaines et financières (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont été utilisées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats escomptés. L'analyse de l'efficience du projet stabilisation s'est faite à travers : (i) le respect du calendrier de mise en œuvre du Projet ; (ii) la disponibilité des ressources requises pour obtenir les résultats attendus ; (iii) l'efficience du mécanisme de pilotage et de gestion du Projet ; (iv) l'efficience de l'utilisation des ressources ; (v) la qualité des partenariats mis en place pour l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés du projet ; (vi) et la qualité du suivi-évaluation. Les conclusions sont tirées des analyses des rapports de projets et des rapports financiers ainsi que des entretiens avec l'équipe de gestion pour confirmer les chiffres.

Respect du calendrier de mise en œuvre du Projet

Il est basé sur un rapprochement entre la durée prévisionnelle et la durée réelle d'exécution du projet, à compter de la date fixée pour son démarrage.

Constat : Des délais de l'exécution des activités ont été reportés du fait des facteurs externes à la gestion de l'équipe du projet induisant des coûts supplémentaires engendrés par l'extension de la durée du projet.

La durée de mise en œuvre du projet a été portée de douze (12) à dix-huit (18) mois. Les délais ont été reportés pour des raisons liées au contexte sécuritaire et sanitaire. Le contexte sanitaire dû à la COVID-19 a également freiné- voire provoquer la reprogrammation de certaines activités de renforcement des capacités des bénéficiaires. Malgré tout, le PNUD et le FCA ont développé des stratégies pour gérer la pandémie et informer les populations sur les mesures de protection à prendre.

Le report de la clôture et la poursuite des travaux de réhabilitation du marché central de Mbaïki qui se poursuivent au-delà de cette clôture devraient être appréhendés en tenant compte des coûts additionnels engendrés. Il est à noter que tout dépassement de délai de mise en œuvre d'une activité induit une incidence directe, visible ou non, sur son coût, et de ce fait, doit être traité comme facteur d'influence sur son efficience.

L'évaluation considère que l'efficience du projet s'est trouvée affaiblie par un effet mécanique, du fait des coûts supplémentaires engendrés par l'extension de sa durée.

Disponibilité des ressources et niveau de l'exécution du projet

Le budget projeté de la mise en œuvre du projet est de **570 000 USD** dont **500 000 USD** financé par le Gouvernement Japonais et **70 000 USD** sur fonds Track du PNUD. D'après l'analyse des rapports financiers, le taux de mobilisation de ressources est de **100%**. L'efficience par rapport au niveau d'exécution du budget est très satisfaisante car le taux d'exécution est estimé à **95%**, la mission conclut que les ressources prévisionnelles ont été mobilisées suffisamment pour réaliser les activités du projet.

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

L'analyse détaillée fait ressortir une absorption des ressources très satisfaisante au niveau de chacune des activités. Des écarts positifs et négatifs qu'on peut qualifier des reliquats ont été identifiés. En effet, pour l'activité 1.1, il est enregistré un écart de **- 117 656 USD**, soit un dépassement de **27 %** du budget initial. L'activité 1.3, enregistre un écart de **- 48 827 USD**, soit un dépassement de **81%** du budget initial. Les activités 1.2, 1.4 et 1.5 enregistrent respectivement des reliquats de **35 227 USD**, **40 261 USD** et **34 695 UD**, soit environ **36%**, **63%** et **37,71%**. L'analyse de la rubrique **suivi et gestion** présente chacun un reliquat **4 045 USD** de soit **10,62%**.

Au niveau de la gestion du projet, l'analyse fait état d'un reliquat de **6 162 USD**, soit environ **1,78%**. En conclusion, le niveau d'exécution du budget présente chacun un reliquat (écart) de **2 124 USD** et **28 578 USD** soit **10,62%** et **25,43%** du budget initial sur l'ensemble de la période. (voir tableau ci-dessous pour les détails).

Tableau 5 : Niveau d'exécution du Budget

Activités	Budget prévu	Dépense		Total Dépense	Ecart	% utilisation
		2020	2021			
1.1. Effectuer des recherches de profilage	10 000	73 166	54 490	127 656	-117656	127
1.2. Mener une formation en alphabétisation	100 000	0	64 773	64 773	35 227	64
1.3. Organiser des formations techniques et managériales	60 000	147	108 680	108827	-48 827	181
1.4. Mener un apprentissage de pair à pair sur les conflits, la radicalisation et l'extrémisme violent avec les pays voisins	64 000	17546	6193	23 739	40 261	37
1.5. Mettre en place un système d'alerte précoce	92 000	26 313	30992	57 305	34 695	62
SUIVI	20 000	676	17200	17876	2 124	89
Gestion	112 380	17 495	66307	83802	28 578	74
Fonds TRAC du PNUD	100 000	0	51895	51895	48 105	51
TOTAL	558 380	135343	400 530	535 873	22 507	95

Source : Calcul du consultant sur la base du rapport financier du projet

Modalités de gouvernance et de gestion du Projet

Le document du projet prévoit que la gestion du projet se fera selon la modalité de réalisation directe (DIM). Le PNUD passera des contrats avec des ONG qui seront responsables de la mise en œuvre de certaines activités ou de services spécifiques, conformément au descriptif du document du projet.

L'évaluation considère le choix de cette modalité d'exécution parfaitement appropriée au regard des contraintes sécuritaires et opérationnelles du pays. Par rapport au dispositif institutionnel et au mécanisme de gouvernance prévus dans le document du projet, l'évaluation note que le Comité de Pilotage constitué des représentants des partenaires et des institutions étatiques n'a pas été formalisé conformément aux prévisions. Sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, deux (2) réunions de CP dont une au début et une à la fin du projet ont été organisées pour échanger sur l'état d'avancement de projet et de prendre des décisions relatives aux difficultés rencontrées.

Le projet prévoyait dans le Prodoc, la mise en place d'une équipe de projet composée d'un Spécialiste du programme du niveau P3 qui assurera la planification, la programmation, la mise en œuvre et le suivi/évaluation avec les partenaires nationaux et veillera également à assurer la synergie entre les différents partenaires d'exécution. En outre, il assumera la responsabilité de toutes les décisions opérationnelles liées à la mise en œuvre du projet, en collaboration avec le Chef du bureau et le Coordonnateur du programme. Il est appuyé par un assistant au programme et un assistant en suivi-évaluation. De plus, d'autres membres du personnel du PNUD interviennent à temps partiel pour soutenir ou mettre en œuvre des activités, ce qui a facilité la mise en œuvre des activités, surtout en ce qui concerne les formations en alphabétisation, en techniques et managériales et les activités des AGRs requérant une étroite collaboration entre les acteurs.

L'évaluation considère que le mécanisme de pilotage et de gestion du projet a été mis en œuvre selon les termes du document du projet et selon les principes de gestions administratives et financières du PNUD et l'équipe du projet a su mener sa mission à terme.

Effizienz de l'utilisation des ressources

L'effizienz de l'utilisation des ressources évalue l'exécution physique (basée sur les produits livrés) par rapport aux ressources utilisées (basées sur les engagements cumulés) à la phase de clôture. Le taux de réalisation physique des produits, calculé en termes de pourcentage réalisé pour chaque produit, est comparé au taux d'engagement (comme mesure des ressources utilisées pour le projet). La notation de l'effizienz de l'utilisation des ressources résulte du rapport entre le taux de réalisation physique des produits et le taux d'engagement.

En outre, l'analyse de l'effizienz englobe l'examen du coût de livraison global du projet à travers une illustration du rapport entre les dépenses de fonctionnement et les investissements dédiés aux opérations. Pour ce projet de stabilisation sociale, elle a été basée sur la revue de la ventilation des catégories de dépenses. L'évaluation a considéré que les dépenses de fonctionnement étaient composées de frais de personnel (ressources humaines), d'équipement du projet, location et frais relatifs aux services courants ; de frais de communication et visibilité ; d'appui direct ; des frais généraux de fonctionnement (appui à la gestion générale et prélèvement de la coordination et autres coûts directs et des coûts indirects, le tout pour un montant de 153 620 USD, soit 30,72% du budget total pour le projet initial. L'évaluation considère que 69,28% des ressources étaient dédiées aux activités du projet.

Partenariats mis en place pour l'atteinte des résultats

En termes de partenariats, le Prodoc prévoyait que le PNUD collaborera avec le HCR pour l'identification des réfugiés de retour dans la zone cible. Le HCR et le PNUD se partageront les informations et collaboreront pour assurer le lien entre humanitaire, développement et paix. L'évaluation note que le partenariat n'a pas du tout effizienz car selon les informations recueillies auprès des informateurs clés et les résultats de la revue documentaire, les bénéficiaires du projet ont été identifiées suite à l'étude du profilage réalisée par un consultant indépendant recruté par FCA sans se référer aux données de base des réfugiés, des DPI etc. de HCR de la localité de Mbaïki. Par conséquent, le ciblage des bénéficiaires du projet n'a pas été désagrégé par catégorie (Réfugiés retournés, DPI, etc.) comme prévu dans le document du projet.

S'agissant du partage des coûts et de la qualité des partenariats établis pour le Projet, l'évaluation note la contribution financière du PNUD à hauteur de 140 000 (cent quarante mille) dollars américains comme autant d'éléments de renforcement de l'effizienz du Projet car cela a permis d'appuyer les groupements bénéficiaires des kits AGRs.

Suivi-Evaluation du Projet

Conformément aux politiques et procédures de programmation du PNUD, le projet a fait l'objet d'un suivi selon le plan de suivi et d'évaluation annexé au document du projet. Le plan de suivi et d'évaluation décrit les activités, l'objet, la fréquence et les actions prévues pour réaliser les activités. Le suivi des progrès des résultats sont documentés par les rapports trimestriels ou la fréquence requise pour chaque indicateur, les rapports semestriels et annuels. Le rapport final incluant un rapport narratif et financier, le journal des risques, le journal des leçons apprises, une revue annuelle de la qualité du projet, les visites de terrain, les revues trimestrielles, le journal de la qualité, l'évaluation indépendante. Pour la plupart, ces outils ont été produits tel que prévu, ce qui a permis de rendre compte des progrès accomplis vers l'atteinte des résultats.

En effet, le suivi opérationnel des activités du projet a été assuré à travers des réunions périodiques tenues avec les parties prenantes. Tout ceci a été complété par des rapports périodiques qui ont été produits et soumis conformément aux échéanciers prévus. Ces rapports ont présenté l'état d'avancement du projet, articulé autour du niveau de réalisation des activités, de production des livrables et d'atteinte des objectifs visés et de résultats escomptés, d'utilisation des ressources, et de solutions apportées aux difficultés rencontrées. Parallèlement à la production des rapports, des missions de suivi des activités se sont régulièrement rendues sur le terrain, non seulement pour s'assurer de l'effectivité de la réalisation des activités, mais aussi pour mesurer l'impact de leur réalisation sur la stabilisation sociale et la prévention de l'extrémisme violent. Ces missions souvent accompagnées du chef de projet Japonais ont permis d'assurer la visibilité de la contribution japonaise au projet auprès des bénéficiaires, des communautés environnantes et des autorités locales tout au long de la mise en œuvre du projet.

En termes de résultat, **10 réunions de coordination dont 2 de Comité de pilotage ont été organisées, 02 réunions extraordinaires avec FCA ont été tenues pour booster le delivery suite au retard et la demande d'extension, 48 réunions de suivi hebdomadaire ont été réalisées avec FCA, 08 missions de supervision réalisées, et des réunions et des séances de travail avec URU dans le cadre de l'appui du CNPREV.**

De toute façon, les arrangements du plan de suivi-évaluation du projet ont été jugés satisfaisants par la mission d'évaluation hormis le retard dans la production du rapport financier.

Conclusion

Certes, la gestion des budgets pour réaliser le produit et les activités prévues a été efficace dans la mesure où les résultats escomptés ont été obtenus. Cependant, le projet a encouru certains délais pour des raisons sécuritaires et sanitaires mais l'équipe a su réagir et adapter aux différents contextes.

Pour toutes ces raisons, l'efficacité du projet apparaît comme modérément satisfaisante, ce qui correspond à un score de 4/6.

4.5 Durabilité

L'évaluation de la durabilité s'est faite sur la base des nouvelles directives du guide d'évaluation du PNUD⁸ pour tenir compte de plusieurs changements intervenus au PNUD au cours des dernières années, et pour qu'elles correspondent au nouveau Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021, au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et aux Objectifs de développement durable (ODD). L'analyse est faite à travers les éléments ci-dessous.

- Ressources financières et économiques disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet

L'évaluation estime que les acquis du projet pourraient être préservés si l'Etat arrivait à mobiliser les ressources financières et techniques suffisantes pouvant soutenir le CNPREV dans sa mission. D'après les résultats des entretiens individuels avec les informateurs clés et de l'examen des rapports mis à disposition de l'évaluation, aucune ligne budgétaire n'est inscrite dans la loi de finances 2021 relative à la prise en charge de CNPREV. La mission note que l'inscription d'une ligne budgétaire au profit du Comité permettrait de disposer des

⁸ Guide d'évaluation du PNUD, janvier 2019

ressources financières et économiques en vue de préserver les bénéfices réalisés par le projet surtout en termes d'alerte précoce.

- **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**

La mission estime que (i) la situation sécuritaire encore volatile, (ii) la mauvaise gouvernance ; et (iii) les tensions sociales sont autant des risques sociaux ou politiques qui pourraient menacer la durabilité du produit de projet ou les contributions du projet aux effets du programme de pays.

- **Menace environnementale à travers les actions des agences partenaires de mise en œuvre pour la durabilité des résultats du projet**

Les actions de partenaire de mise en œuvre du projet ne représentent aucune menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet même si le projet a défriché environ 12 hectares au profit des groupements agropastoraux, celui ne représente pas un danger pour l'environnement.

- **Risque du niveau d'appropriation des parties prenantes nationales pour la pérennité des bénéfices du projet**

Le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales ne représente pas vraiment un risque pour la pérennité des bénéfices du projet en ce sens que les stratégies développées par le projet a permis aux acteurs de renforcer leurs capacités dans diverses thématiques notamment, l'alphabétisation, la comptabilité et gestion etc. En effet, la durabilité du projet est assurée par :

- L'implication du Comité National de la Prévention, de la Réduction de l'Extrémisme Violent ;
- L'implication des acteurs étatiques : le Préfet, le Sous-préfet, le Maire etc. ;
- Les responsables des services déconcentrés de l'Etat (ACDA, ANDE, etc.) impliqués dans la mise en œuvre du projet ;
- L'implication des bénéficiaires (femmes, hommes et jeunes vulnérables) à travers les formations reçues en alphabétisation et en techniques et managériales.

- **Mécanismes, procédures et politiques mis en place permettant aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain**

L'analyse de la revue documentaire, les rapports de suivi ainsi que les entretiens de groupe ont montré que la durabilité des résultats pourrait être tenue grâce au CNPREV regroupant plusieurs représentants des institutions étatiques, mis en place en 2019 au cabinet du Premier Ministre. Cependant, la prise en charge dudit comité au-delà de la fin du projet constitue un défi majeur pour la pérennisation des acquis du projet.

- **Enseignements tirés sont en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, en vue de les faire bénéficier des connaissances acquises par le projet**

Les enseignements tirés du projet sont souvent documentés par le projet à travers la production des rapports semestriels et annuels du projet. En effet, dix (10) réunions de coordination dont 02 du comité de pilotage du projet ont été organisées, 48 réunions de suivi hebdomadaire tenues avec le partenaire FCA pour apprécier l'état d'avancement des activités sur le terrain dont les comptes rendus sont produits et 8 réunions de

supervision réalisées par l'équipe du projet. Selon les informations collectées auprès de l'équipe du projet, les rapports sont partagés avec toutes les parties prenantes au projet pour leur information.

- **Stratégies de désengagement conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet**

L'approche d'intervention du projet a permis de former 300 bénéficiaires à Mbaïki dont 200 en alphabétisation fonctionnelle et 100 en techniques managériales et professionnelles. Environ 210 bénéficiaires ont bénéficié des formations à travers les vidéos (formation non sélective) sur les thématiques liées à la (i) Production animale (Apiculture, élevage de porc et élevage de poulet) ; (ii) Itinéraires techniques des cultures (arachide, maïs, manioc, riz, haricot, sésame & sorgho) ; (iii) Transformation des produits agricoles (processus d'extraction d'huile d'arachide et sésame) ; (iv) Processus de fabrication du savon à base (d'huile de palme et palmiste) ; et v) Organisation paysanne (rôles et responsabilités des membres, fonctionnement et mondanité des membres du bureau, information sur les textes juridiques, création d'un GIR, etc.).

De plus, 11 membres du comité de la SNPREV ont été formés sur les diverses thématiques liées au terrorisme, radicalisation et extrémisme violent ainsi que 150 individus dont 90 membres issus des groupements bénéficiaires, 20 représentants des services centraux de l'Etat à Bangui, 15 représentants des services déconcentrés de l'Etat à Mbaïki, et 15 représentants des ONG à Bangui ont vu leurs capacités renforcées à l'approche 5S Kaizen, la méthode Japonaise de l'amélioration continue. La stratégie de renforcement des capacités des acteurs mise en place par le projet est un gage de pérennisation des acquis du projet.

En effet, ces acteurs clés formés constituent des moteurs de changement durable afin de consolider les acquis du projet. La mission estime que les stratégies de désengagement sont bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet même si des efforts restent à faire dans le cadre de l'accompagnement des bénéficiaires du projet.

Conclusion

*Au regard de l'analyse des facteurs liés à la durabilité du Projet, la mission d'évaluation estime que la durabilité du projet est **Moyennement Probable (MP)**, si l'on tient compte de risques sécuritaires, financiers et économiques et attribue un score de 4/6.*

4.6 Egalités des sexes

Constat : Le projet attribue la valeur de marqueur 2⁹ dans le document du projet. L'indicateur principal du projet prévoit 300 bénéficiaires directs dont 50% de femmes. A cet effet, le projet stabilisation est un bon exemple d'un marqueur 2 car il constitue le principal motif de sa réalisation.

L'évaluation a utilisé ces marqueurs pour évaluer si le projet a bien intégré les questions du genre comme indiquées dans les documents de projet initial et le document de micro projet stabilisation sociale à travers le renforcement des capacités techniques et managériales financés par le PNUD à hauteur de **70 000 dollars USD**. L'évaluation a pu constater que **la question genre** est prise en compte dans la phase de conception du projet et dans toutes les activités. Selon l'analyse des rapports mis à disposition de la mission, sur **300 bénéficiaires prévus 151 sont des femmes, soit 50%** et sur les **200 bénéficiaires prévus** pour le micro projet, **225 personnes** dont **153 femmes** et **72 hommes** ont bénéficié du projet, soit **68% de femmes et 32% d'hommes**.

⁹ G-2: Quand l'égalité de genre est l'objectif principal

Etant donné que le rapport financier n'a pas été mis à disposition de la mission, une appréciation en termes d'affectation du budget en faveur des activités liées à l'égalité des sexes ne pourra pas être faite. Les informations reportées sur **les indicateurs dans les rapports** ont été **ventilées entre femme et homme**.

4.7 Invalidité et droits humains

Constat : L'analyse de la revue documentaire montre que les indicateurs du produit sont **ventilés par sexe** mais n'indiquent pas si et comment les personnes handicapées, minoritaires, ou de différentes ethnies ont été prises en compte dans le projet. Il a été indiqué dans les rapports de mise en œuvre que l'association des handicapés et des filles libres ont été sélectionnés et bénéficient de l'appui du projet.

Selon les Nations Unies, les droits humains sont les droits inaliénables de tous les êtres humains, sans distinction aucune, notamment de race, de sexe, de nationalité, d'origine ethnique, de langue, de religion ou de toute autre situation. Les droits humains incluent le droit à la vie et à la liberté. Ils impliquent que nul ne sera tenu en esclavage, que nul ne sera soumis à la torture. Chacun a le droit à la liberté d'opinion et d'expression, au travail, à l'éducation, etc. Nous avons tous le droit d'exercer nos droits humains sur un pied d'égalité et sans discrimination.

Selon l'examen des documents du projet et les interviews, **la question des droits humains** est adressée surtout dans le **choix des bénéficiaires du projet sans distinction de sexe, d'ethnie et de religion**. En effet, les personnes **handicapées et les filles libres** représentent environ **17% des bénéficiaires**. Aussi, aucune considération d'ordre ethnique et religieux n'a été dénoncée dans le choix des bénéficiaires. Les **formations des bénéficiaires en alphabétisation et en techniques et managériales** ont pris en compte les principes des droits humains. Cependant, la mission de l'évaluation constate que le document de projet ne fait pas référence au principe '**ne délaissier personne- Leave No One behind**'.

4.8 Impacts (Effets)

Conformément aux termes de référence de la mission, le critère de l'impact n'a pas été prescrit. Cependant, la mission d'évaluation a estimé opportun d'analyser quelques effets tangibles en termes de renforcement des capacités des acteurs et la création des AGRs pour des personnes vulnérables (femmes, hommes, personnes en situation de handicaps, les DPI et les rapatriés)).

❖ Renforcement des capacités des acteurs

Le renforcement des capacités techniques des membres des groupements bénéficiaires du projet, les ONG et les représentants des services centraux à Bangui et des services techniques déconcentrés de l'Etat à travers les formations en techniques et managériales, en alphabétisation fonctionnelle, en l'approche 5S Kaizen, la méthode Japonaise d'amélioration continue est perceptible. En effet, l'acquisition et la maîtrise de toutes ces connaissances constituent un atout pour la stabilité sociale et consolidation de la paix, si les personnes bénéficiaires de formation mettent en pratique les connaissances acquises dans leur vie quotidienne.

De façon générale, le renforcement des capacités a eu trait aux diverses thématiques à savoir : (i) la comptabilité et le plan d'affaires ; (ii) la Prévention de radicalisme et extrémisme violent ; (iv) l'épargne et système de sécurité/protection sociale (Micro-crédit, AVEC etc...) ; (v) la technique organisationnelle et institutionnelle des associations ; (vi) l'agriculture et l'élevage ; et (vii) la gestion des petits commerce etc.

Témoignage d'une femme membre de l'association des handicapées de Mbaïki sur les bienfaits de l'intervention du projet



EMANGAKALA Claudine, 38 ans, mère de cinq (5) enfants, membre de l'association des femmes handicapées, productrices des savons (saponification) de M'baiki, témoigne qu'après la formation en alphabétisation fonctionnelle, en techniques et managériales (comptabilité), et en plan d'affaires. « Je sais maintenant lire et calculer correctement. De plus, la formation en 5S Kaizen m'a permis d'arranger mes ustensiles de cuisine à l'endroit dédié et mes vêtements dans la maison ». **Grâce à la formation en alphabétisation, j'ai été promue secrétaire générale à l'église a-t-elle ajoutée.** Elle souhaiterait que la formation en alphabétisation puisse continuer pour couvrir le cycle complet (Niveau 1, 2, 3 et 4) et pour la prochaine fois en français. Je remercie au nom des membres de l'association des femmes handicapées le gouvernement centrafricain qui a initié le projet avec l'appui du PNUD, le FCA (partenaire de mise en œuvre) et du gouvernement Japonais, principal bailleur de fonds, d'avoir ciblé les personnes vulnérables dont les femmes handicapées de Mbaïki pour cet appui incontestable.

❖ Appui à la mise en place et l'amélioration des sécurités sociales tels que Tontine et AVEC (Association Villageoise d'Épargne et de Crédit) au sein des associations.

Le micro-projet de stabilisation a commencé à avoir des effets positifs/impacts mesurables dans le domaine des activités génératrices de revenus, grâce au système d'AVEC et tontine. Au total, **neuf (9) associations** composées de **225 membres dont 153 femmes et 72 hommes** ont mis en place les AVEC¹⁰.

A ce jour, la cotisation s'élève à **1 318 000 FCFA** dont **82 100 FCFA** représente la caisse noire et **215 000 FCFA** crédits accordés aux membres desdites associations.

D'après les entretiens (focus group) avec les bénéficiaires du projet, ceux-ci reconnaissent que le projet a réussi car il a offert des opportunités aux personnes vulnérables en vue d'améliorer leurs conditions de vie.

5. ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA MISE EN ŒUVRE

5.1 Leçons apprises

- **Le contexte sécuritaire, politique et sanitaire** sont des facteurs externes qui ont impacté négativement sur le délai d'exécution du projet. Le projet a démontré sa flexibilité en reprogrammant certaines

¹⁰ Rapport final micro-projet PNUD Mbaïki FCA, 30 avril 2021

activités pour contourner les obstacles contextuels, la réaffectation du budget de l'activité 1.4 du fait de Covid 19 vers d'autres activités qui n'étaient pas prévues dans le document de projet a permis à l'équipe du projet d'achever certaines actions malgré les changements.

- Les **AGRs identifiées** a été un facteur de consolidation de la paix et de la cohésion sociale car l'approche participative a permis aux populations de s'impliquer et de comprendre l'importance et la pertinence des objectifs poursuivis par ces AGRs. La formation préalable des différents bénéficiaires et le suivi quotidien des activités confiées à FCA constituent un gage pour la viabilité des acquis du projet.
- La non prise en compte de l'accompagnement des bénéficiaires en Kits agricoles et des AGRs a été un facteur limitant de l'intervention du projet. D'après les entretiens avec les bénéficiaires, le renforcement des capacités des groupements devrait être accompagné par le projet pour permettre la mise en pratique des connaissances acquises durant les formations reçues.
- La pandémie de Covid 19 débuté en mars 2020 a un impact non négligeable sur la mise en œuvre des activités du projet particulièrement le recours aux consultants pour la formation des bénéficiaires. Le télétravail fortement encouragé par les PTF constitue la mesure d'atténuation si le projet souhaiterait rester dans l'élan de la mise en œuvre des activités. C'est pourquoi, la méthode de formation en techniques et managériales qui devrait être dispensée par le consultant japonais a été modifiée, passant d'une formation en présentielle à une vidéo par le biais de tablettes dans le souci de respecter les mesures barrières.

5.2 Bonnes pratiques

- La méthode des 5S est à classer sous le concept du « kaizen », qui représente une philosophie de vie et de travail japonaise. Le mot se compose de « kai », qui signifie « changement », et de « zen », qui veut dire « s'améliorer ». Il s'agit donc d'un changement continu en vue de s'améliorer. Son introduction dans le projet stabilisation sociale à Mbaïki plus particulièrement dans la formation en alphabétisation fonctionnelle a gagné la mentalité des bénéficiaires, qui témoignent du changement apporté dans leur manière de vivre et de travailler ;
- Le choix des moniteurs d'alphabétisation au sein des groupements a permis aux bénéficiaires de se rencontrer en dehors des centres de formation poursuivre les échanges sur des sujets non comprises en classe ;
- La méthodologie de l'élaboration de plans d'actions et des affaires a été assimilée par les groupements et associations bénéficiaires qui disposent désormais leurs business plans ;
- La pratique des AVEC au sein des groupements/associations respectifs ;
- La réalisation des vidéos sur les techniques des différentes thématiques choisies par les bénéficiaires et la formation non sélective en vidéo organisée en public dans la communauté par les services techniques déconcentrés de l'Etat ont été très bénéfiques pour les bénéficiaires.

6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

L'évaluation estime que les progrès ont été enregistrés par le projet et sa mise en place du projet en 2020 a contribué non seulement à la stabilisation des communautés mais aussi à la réduction de la violence dans la localité de Mbaïki. Les données collectées permettent d'affirmer que la plupart des activités clefs ont été réalisées à l'exception de la réhabilitation du marché de Mbaïki en cours de réalisation. Toutefois, plusieurs facteurs externes notamment, le **contexte sécuritaire-politique et sanitaire** ont impacté négativement sur le délai de l'exécution du projet. Face à cela, le projet a démontré sa flexibilité en reprogrammant certaines

activités pour contourner les obstacles contextuels en réaffectant le budget de certaines activités du fait de Covid 19 vers d'autres qui n'étaient pas prévues. De plus, certaines activités telles que les formations techniques et managériales ont été réalisées par visio-conférence en vue de respecter les mesures barrières édictées par le Gouvernement centrafricain, ce qui a permis à l'équipe du projet d'achever certaines actions malgré les changements.

Les principales forces du projet résident dans la pertinence de l'approche du projet qui est bâtie sur deux éléments à savoir : (i) approche de génération de revenus ; et (ii) prévention des conflits et de l'extrémisme violent. La première vise à renforcer les activités génératrices de revenus sans fournir aucune aide matérielle ou financière aux bénéficiaires. Il prévoit plusieurs domaines d'appui importants aux bénéficiaires tels que l'alphabétisation, la formation technique et managériale, l'élaboration d'un état financier transparent et exact afin de mettre en place des groupes autonomes à activités génératrices de revenus (AGR). Le second se focalise sur la prévention de tout nouveau conflit et la propagation potentielle de l'extrémisme violent dans la ville de Mbaïki. La mise en place du système d'alerte précoce de prévention des conflits, de la radicalisation et de l'extrémisme violent en 2018 à travers la création du Comité de coordination de la SNPREV dirigé par le Cabinet du Premier Ministre a été la clé de voûte du projet. Cependant, les faiblesses du projet portent sur : (i) l'absence de l'accompagnement des bénéficiaires ayant reçu de formations, (ii) la faible appropriation de l'approche Nexus Humanitaire-Développement par le partenaire de mise en œuvre, (iii) l'absence des données désagrégées relatives aux différentes catégories des bénéficiaires (Réfugiés retournés, Déplacés Internes, les jeunes vulnérables, et (iv) l'absence de budget de l'Etat pour la prise charge du CNPREV après la fin du projet.

Au terme de la mission d'évaluation et s'appuyant sur les résultats du projet et les insuffisances observées, les principales recommandations suivantes sont formulées en lien avec les principaux constats relevés et ce pour la prise en compte dans les futures interventions similaires. Elles s'adressent aux partenaires suivants :

Gouvernement centrafricain

7. Inscrire dans le budget de l'Etat une ligne pour la prise en charge du CNPREV en vue de pérenniser les acquis du projet en termes d'alerte précoce.

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)

8. Prendre en charge l'accompagnement des groupements en termes de kits opérationnels (matériels agricoles et AGRs) afin de permettre aux bénéficiaires de mettre pratique les connaissances acquises lors des différentes formations reçues.
9. Mobiliser des ressources supplémentaires pour poursuivre la formation en alphabétisation afin de boucler le cycle complet (niveau 1 ,2,3 et 4). Ce qui constituerait un gage de succès pour les solutions durables ;
10. Poursuivre le partenariat avec le gouvernement Japonais en vue de promouvoir la formation 5S kaizen dans toutes les préfectures de la RCA qui est une expérience réussie dans les zones cibles du projet ;
11. Poursuivre le renforcer les capacités techniques des membres du CNPREV pour consolider les acquis du projet.
12. Renforcer la capacité des partenaires de mise en œuvre sur le terrain sur l'approche Nexus Humanitaire-Développement pour des projets futures similaires.

Partenaire de mise en œuvre du projet sur le terrain (FCA)

3. Veiller à désagréger pour les études de profilage futures les données par **catégorie de groupes cibles** notamment, les **réfugiés retournés, les déplacés internes et les jeunes vulnérables** ;
4. Approprier l'approche « **nexus humanitaire-développement** » car il porte sur le travail à déployer pour s'attaquer de manière cohérente à la vulnérabilité des personnes avant, pendant et après les crises.

Annexes :

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

N°	Date	Nom	Fonction/Institution	Lieu	Type	F	M	E-mail	Contact
1	12/11/2021	Ayan Shin	Spécialiste du Programme	Bangui	Interview	1		aya.shin@undp.org	75 02 50 46
2	05/10/2021	Fatou GAYE	Spécialiste suivi-évaluation du projet Stabilisation	Bangui	Interview	1		fatou.gaye@undp.org	76 75 25 25
3	26/10/2021	Hermann Jean Michel DJIMAPO	Directeur de la Coopération Multilatérale/Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération	Bangui	Interview		1	djimapohermann@gmail.com	72 22 40 67
4	26/10/2021	Didace Bernard FIO ETOMNA	Ministère de l'éducation/Responsable Alphabétisation	Bangui	Interview		1	-	72 78 64 52
5	05/11/2021	Brigitte ZAMI	Conseiller aux affaires sociales à la Solidarité, à la Promotion de la femme et à la protection de l'Enfant à la Primature/Présidente du CNPREV	Bangui	Interview	1		brzami@yahoo.com	75 11 66 00
6	22/11/2021	Alban Gaetan Igor BABESSAGNA	Assistant suivi-évaluation du projet Stabilisation	Bangui	Interview		1	alban.babessagna@undp.org	75 30 68 71
7	25/11/2021	Bruno Bokoto de Semboli	Chargé de Programme	Bangui	Interview		1	bruno.bokoto-de-sem-boli@undp.org	75 53 97 53
8	26/11/2021	Alpha Amadou BAH	Spécialiste suivi-évaluation du Programme	Bangui	Interview		1	alpha.amadou.bah@undp.org	75 20 20 82 72 91 37 83
9		Gilles Christ MOLEGUILA	Conseil National de la Jeunesse (CNJ)	Bangui	Interview		1	-	72 86 45 37 75 21 06 56
10	18/11/2021	Pascal KIKI	Maire de la ville de Mbaïki	Mbaïki	Interview		1	-	72 09 10 84
11	18/11/2021	Jean Pierre KPOLIGNA	Secrétaire Général de la Mairie de Mbaïki/Membre du Comité de Pilotage	Mbaïki	Interview		1	-	72 06 10 77 72 20 82 79
12	18/11/2021	Francis BANGUE DOUNGOUPO	Préfet de la Lobaye	Mbaïki	Interview		1	-	72 36 74 78 75 44 55 72
13	18/11/2021	Félix MOKOUNAMBI	Conseiller en identification Groupement des forgerons	Mbaïki	Interview		1	-	

14	18/11/2021	Pierre Clavaire MBELLY	Président du Comité de Gestion Agri/Agropastoral	Mbaïki	Interview		1	-	72 27 38 71 75 08 14 30
15	19/11/2021	Mathias DAC	Chef Secteur ACDA	Mbaïki	Interview		1	-	75 16 85 50 72 89 06 81
16	20/11/2021	Fidèle LAVY	Chef Secteur ACDA/BOGANDA	Mbaïki	Interview		1	-	72 05 37 18
17	19/11/2021	MAVODE Grace à Dieu	Membre association des forgerons	Mbaïki	Focus group		1	-	72 08 74 98
18	19/11/2021	KOSSALA Héritier	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group		1	-	
19	19/11/2021	OMOYEN Gauthier	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group		1		
20	19/11/2021	MOKOUNAMBI Vivien	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group		1	-	
21	19/11/2021	OMOYEN Steve	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group		1	-	72 02 43 48
22	19/11/2021	KOSSALA Michel	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group		1		
23	19/11/2021	MOKOUNAMBI Dimitri	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group		1		
24	19/11/2021	OMOYEN Firmin	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group		1		
25	19/11/2021	OMOYEN Taylor Christoph	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group		1		
26	19/11/2021	MOKOUNAMBI Morel	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group		1		
27	19/11/2021	MOKOUNAMBI Junior Félix	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group		1		
28	19/11/2021	MOKOUNAMBI Bernadette	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group	1			
29	19/11/2021	NGUIMA Martin	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group		1		
30	19/11/2021	OMOYEN Chanel	Membre association des forgérons	Mbaïki	Focus group		1		
31	19/11/2021	MOKOUNAMBI Marie	Membre association des forgerons	Mbaïki	Focus group	1		-	
32	19/11/2021	MBELI Pierre Clavaire	Membre Mongonza Espoir	Mbaïki	Focus group		1		
33	19/11/2021	SEMBE-BOUGNA	Membre Mongonza Espoir	Mbaïki	Focus group		1		
34	19/11/2021	GBOGBO Belvia	Membre Mongonza Espoir	Mbaïki	Focus group	1			
35	19/11/2021	MANGO Carole	Membre Mongonza Espoir	Mbaïki	Focus group	1		-	
36	19/11/2021	NAMNIONA Brigitte	Membre Mongonza Espoir	Mbaïki	Focus group	1			
37	19/11/2021	MOUTE Henriette	Membre Mongonza Espoir	Mbaïki	Focus group	1			
38	19/11/2021	NEOUNAMANG	Membre Mongonza Espoir	Mbaïki	Focus group		1		
39	19/11/2021	MAFOUTA	Membre Mongonza Espoir	Mbaïki	Focus group		1		
40	19/11/2021	KONDEAKPI Benedicte	Membre Mongonza Espoir	Mbaïki	Focus group	1			

41	19/11/2021	BATOLO Valentin	Membre de groupement Toute peine mérite son salaire	Mbaïki	Focus group		1		72873187
42	19/11/2021	SONGO Charlemagne	Membre de groupement Toute peine mérite son salaire	Mbaïki	Focus group		1		72717739
43	19/11/2021	ZIMAO Julien	Membre de groupement Toute peine mérite son salaire	Mbaïki	Focus group		1		72654039
44	19/11/2021	WASSAWASSA Aristide	Membre de groupement Toute peine mérite son salaire	Mbaïki	Focus group		1		
45	19/11/2021	GOMADAKPO Benjamin	Membre de groupement Kamata-Kongo	Mbaïki	Focus group		1		
46	19/11/2021	LEGUE Fabien	Membre de groupement Kamata-Kongo	Mbaïki	Focus group		1		72295091
47	19/11/2021	MOKOUNAMBI Marie	Membre de groupement Kamata-Kongo	Mbaïki	Focus group	1			
48	19/11/2021	LEGUE Hortence	Membre de groupement Kamata-Kongo	Mbaïki	Focus group	1			72482883
49	19/11/2021	SAKONZOYEN Flora	Membre de groupement Kamata-Kongo	Mbaïki	Focus group	1			75147634
50	19/11/2021	DOUNGLE Rosine	Membre de groupement Kamata-Kongo	Mbaïki	Focus group	1			72487468
51	19/11/2021	TOKO Albertine	Membre de groupement Kamata-Kongo	Mbaïki	Focus group	1			
52	19/11/2021	WILISSON Dimi	Membre de groupement Kamata-Kongo	Mbaïki	Focus group		1		72806197
53	19/11/2021	MBONDA Edouard	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group		1	-	72374973
54	19/11/2021	MBOROLO	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group		1		
55	19/11/2021	GBAGO Brice	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group		1		
56	19/11/2021	AHBAKAR Fadila	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group	1		-	
57	19/11/2021	MONGOEGO Ayo	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group		1	-	
58	19/11/2021	PAYOMBO Glwadys	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group	1		-	
59	19/11/2021	FIOBOE Claudia	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group	1		-	
60	19/11/2021	JOLIANA	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group	1		-	
61	19/11/2021	MBOROLO Vegela	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group	1		-	
62	19/11/2021	IDRIS Zanaba	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group	1		-	
63	19/11/2021	IDRIS Souleman	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group		1	-	
64	19/11/2021	MBOROLO Olivier	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group		1	-	72560954
65	19/11/2021	TOGAFIN Odilon	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group		1	-	
66	19/11/2021	MBODA Genevie	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group	1		-	
67	19/11/2021	GBONA Marc	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group		1	-	
68	19/11/2021	MABIKALADE Eveline	Membre du GAPE/EGTB	Mbaïki	Focus group	1		-	

69	19/11/2021	OGALAMA Alice	Présidente Association Wali londo sara kwa
70	19/11/2021	SOMBO Edith	Association des Filles libres
71	19/11/2021	NZAMBOU Jannette	Association des Filles libres
72	19/11/2021	AMARAL Sandrine	Association des Filles libres
73	19/11/2021	SEKIDA Flora	Association des Filles libres
74	19/11/2021	NZAMBOU Jannette	Association des Filles libres
75	19/11/2021	NGOANDJIKA Noella	Association des Filles libres
76	19/11/2021	TOUTOULY Kamobelle	Membre Association Wali londo sara kwa
77	19/11/2021	MOKOYOKO Marie Gabie	Membre Association Wali londo sara kwa
78	19/11/2021	WAMAGBA Lydie	Membre Association Wali londo sara kwa
79	19/11/2021	KAMBE Therese	Membre Association Wali londo sara kwa
80	19/11/2021	SOZOLO Laurene	Membre Association Wali londo sara kwa
81	19/11/2021	BOBANGUI Noella	Membre Association Wali londo sara kwa
82	19/11/2021	BOUGNAGUE Carole	Membre Association Wali londo sara kwa
83	19/11/2021	NEKEMA Naomie	Membre Association des Handicapés
84	19/11/2021	EMAGNAKALA Claudine	Membre Association des Handicapés
85	19/11/2021	SAMBA Mireille	Membre Association des Handicapés
86	19/11/2021	MOUKOUMBA Josephine	Membre Association des Handicapés
87	19/11/2021	YAMBA Viviane	Membre Association des Handicapés
88	19/11/2021	DEGOUA Glwadice	Membre Association des Handicapés
89	19/11/2021	ISSOMBO Olga	Association des Filles libres
90	19/11/2021	MAMELEGNE Glwadice	Association des Filles libres
91	19/11/2021	GBOYOMBO Joviana	Association des Filles libres
92	19/11/2021	KOIGBA Babette	Association des Filles libres
93	19/11/2021	YATENDJI Belvia	Association des Filles libres
94	19/11/2021	KOMBO Sylvie	Association des Filles libres
96	20/11/2021	SALAO Flora Matilde	Groupement Gboumamboko
97	20/11/2021	KOYELE Julienne	Groupement Gboumamboko
98	20/11/2021	MOROUBA Marie Chantale	Association la Main dans la main
99	20/11/2021	MOTEBE Bienvenu	Association la Main dans la main

Mbaïki	Focus group	1		-	72803574
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	72754943
Mbaïki	Focus group	1		-	72460275
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	72897780
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	72615463
Mbaïki	Focus group	1		-	72515560
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	72915282
Mbaïki	Focus group	1		-	72702807
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	72058655
Mbaïki	Focus group	1		-	72896538
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	72842915
Mbaïki	Focus group	1		-	72159355
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1		-	72959616
Mbaïki	Focus group	1		-	72446884
Mbaïki	Focus group	1		-	
Mbaïki	Focus group	1	1	-	
Mbaïki	Focus group		1	-	72422284

100	20/11/2021	IGNALIBO Fulbert	Association la Main dans la main
101	20/11/2021	MOTEBO Emeric	Association la Main dans la main
102	20/11/2021	ZIM Durlin	Association la Main dans la main
103	20/11/2021	KAPITA Bomel	Association la Main dans la main
104	20/11/2021	IGNALIBO Sostene	Association la Main dans la main
105	20/11/2021	MOTEBO Raymond	Association la Main dans la main
106	20/11/2021	MOTEBO Ryvaldo	Association la Main dans la main

Mbaïki	Focus group		1	-	
Mbaïki	Focus group		1	-	72473609
Mbaïki	Focus group		1	-	72319219
Mbaïki	Focus group		1	-	
Mbaïki	Focus group		1	-	
Mbaïki	Focus group		1	-	
Mbaïki	Focus group		1	-	72925784

Annexe 2 : Documents consultés

1. Document de Projet (PRODOC approuvé par le Gouvernement au mois d'août 2020)
2. Plan Cadre pour l'Assistance au Développement (UNDAF+2018-2021)
3. Document Pays PNUD (CPD 2018-2021)
4. Plan Stratégique du PNUD 2018-2021
5. Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique 2017-2021 (RCPCA)
6. PTA 2020 et PTA 2021
7. DRAFT du rapport de projet, 9 septembre 2021
8. Base de données mises à jour mensuellement des activités du Projet de stabilisation sociale et de prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent en RCA »
9. Termes de références pour le recrutement d'un consultant chargé de la production de reportage des deux projets « Soutien aux activités génératrices de revenus durables des personnes vulnérables » et « Stabilisation Sociale de Prévention de la Radicalisation et de l'extrémisme violent en RCA.
10. Cadre de suivi des activités mises à jour
11. Présentation PowerPoint relative au Comité de Pilotage du Projet, 27 septembre 2021
12. Base de données des groupements et associations bénéficiaire, 2020
13. Rapport National sur les ODDs en RCA, PNUD Centrafrique 2021
14. Plan de Réponse Humanitaire-République centrafricaine, Cycle de Programmation Humanitaire 2020, publié en décembre 2019.
15. Principes directeurs de l'OECD : www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf
16. Accord politique pour la paix et la réconciliation en République centrafricaine (APPR-RCA) du 6 février 2019
17. Manuel d'évaluation, Gestion des évaluations sensibles au genre
18. Guide d'évaluation du PNUD, Bureau indépendant d'évaluation du PNUD, New York, Janvier 2019

Annexe 3 : Outils de collecte

GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX RESPONSABLES DU PROJET/PNUD

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de l'évaluation finale du Projet « Stabilisation Sociale et la Prévention de la Radicalisation de l'Extrémisme Violent en RCA ». Il a été développé pour collecter votre opinion sur la mise en œuvre dudit projet. Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement pour pousser la réflexion sur l'impact et les leçons apprises du projet afin d'améliorer l'efficacité des interventions futures de PNUD.

I. PERTINENCE DU PROJET

Question clé : Dans quelle mesure le projet est-il conforme i) aux priorités nationales en matière de stabilisation, de relèvement et de résilience en RCA, ii) aux produits et effets du programme de pays du PNUD, iii) aux ODD et iv) au Plan stratégique du PNUD ?

1. Pensez-vous que la conception du projet a été participative impliquant la partie nationale etc. ?
2. Selon vous, le projet est-il bien aligné au mandat Système de Nations Unies en général et du PNUD en particulier dans le contexte de la République Centrafricaine UNDAF+/ODD ?
3. Selon vous, les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
4. Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat du programme de pays du PNUD-RCA ?
5. Le projet dispose-t-elle d'une théorie de changement est-elle toujours valide ? Si oui, comment la ToC a été développé ?
6. Selon vous, les besoins de la population cible ont été prises en comptes ? Comment ?

7. Est-ce que le projet est en parfaite harmonie avec les priorités nationales (RCPCA)?
8. Pouvez-vous nous dire comment l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits humains et la prise en compte des personnes handicapées dans la conception du projet ?
9. Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, aux changements institutionnels, etc. en RCA ?

II. EFFICACITÉ

Questions clés : *Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets du programme de pays du PNUD, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales (RCPCA) ? Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet ?*

1. Pouvez-vous nous dire 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 ?
2. Pouvez-vous nous dire 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 ?
3. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
4. 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 ?
5. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
6. 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 ?
7. De quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
8. 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 ?
9. Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
10. Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
11. Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développées aussi bien par les agences que par les partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ?
12. Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?
13. Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
14. Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux besoins des mandants (hommes, femmes, autres groupes) et l'évolution des priorités des partenaires ?

III. EFFICIENCE

Questions clés : *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 ?*

1. La structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
2. Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
3. 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 ?
4. Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?
5. Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé l'égalité de genre, l'autonomisation des femmes, les droits fondamentaux et le développement humain dans la réalisation des produits du programme pays ?
6. Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution du projet du PNUD a-t-elle été efficace et rentable ?

IV. DURABILITE/PERENNITE

Questions clés : 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 ? Existe-t-il des risques financiers, économiques, sociaux politiques qui menaceraient les produits du projet ?

1. Pensez-vous que les ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?
2. Selon vous, 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 ?
3. Dans quelle mesure les actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?
4. Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?
5. 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 ?
6. Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
7. 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 ?
8. Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?
9. Quels pourraient être les autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?
10. Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?
11. Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?
12. Dans quelle mesure les hommes, les femmes et les personnes vulnérables ciblés bénéficieront-ils des interventions du projet sur le long terme ?

V. GENRE ET DROITS HUMAINS

Question clé : Dans quelle mesure les pauvres, les autochtones et les handicapés physiques, les femmes, les hommes et autres les groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ?

1. Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception, mise en œuvre et suivi du projet ?
2. Le marqueur genre attribué à ce projet est-il représentatif de la réalité ?
3. Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ? Des effets indésirables sont-ils apparus pour les femmes, les hommes ou les personnes ou groupes vulnérables ?

VII. INVALIDITE

1. Les personnes handicapées ont-elles été consultées et impliquées de manière significative dans la planification et la mise en œuvre ?
2. Quelle proportion des bénéficiaires d'un programme étaient des personnes handicapées ?
3. À quels obstacles les personnes handicapées ont-elles été confrontées ?
4. Une approche à deux voies a-t-elle été adoptée ?

VIII. BONNES PRATIQUES ET ENSEIGNEMENTS

1. Que pouvez-vous retenir comme bonnes pratiques ? Qu'est ce qui justifie que vous les qualifiez de bonnes pratiques ?
2. Quelles sont les principales leçons/enseignements que vous avez tirés de votre intervention dans le projet ?

PARTIE NATIONALE (ACTEURS GOUVERNEMENTAUX ET AUTORITES ADMINISTRATIVES ET LOCALES)

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de l'évaluation finale du Projet « Stabilisation Sociale et la Prévention de la Radicalisation de l'Extrémisme Violent en RCA ». Il a été développé pour collecter votre opinion sur la mise en œuvre dudit projet. Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement pour pousser la réflexion sur l'impact et les leçons apprises du projet afin d'améliorer l'efficacité des interventions futures de PNUD

I. PERTINENCE

1. Selon vous, le projet est-il conforme aux priorités nationales en matière de stabilisation, de relèvement et de résilience en RCA ?
2. Le projet répondait-il aux besoins des groupes cibles ?
3. L'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ont-elles été intégrées dans la conception du projet ?
4. Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, aux changements institutionnels, etc. en RCA ?

II. APPRECIATION DU PROJET

1. Êtes-vous impliqués dans le choix des bénéficiaires du projet si oui comment ?
2. Le choix des bénéficiaires était-il transparent ?
3. Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à la mise en œuvre du projet ?
4. Quelles sont les facteurs positifs qui ont contribué à l'obtention des produits escomptés ?
5. Quels sont les facteurs négatifs ayant influencés la réalisation des produits attendus ?
6. Dans quelle mesure les mécanismes de suivi ont-ils été opérationnels ?
7. Dans quelle mesure les interventions du projet ont permis d'attirer d'autres partenaires pour renforcer l'action ?
8. Avez-vous observé des changements positifs dans la communauté en termes de stabilisation, réduction de violence, développement des AGRs
9. Quels sont les souhaits et les recommandations que vous voudrez bien adresser à l'endroit des partenaires de mise en œuvre du projet ?

III. DURABILITE/PERENNITE

1. Quel est le niveau d'appropriation du projet par les bénéficiaires, notamment les associations/groupements et les acteurs gouvernementaux ?
2. Quel est le degré d'engagement des parties prenantes (Gouvernement, SNPREV, ONG, bénéficiaires) pour la pérennisation des acquis du projet ?
3. Quels sont les éléments probants illustrant des transformations durables au niveau local ?
4. Y-a-t-il des obstacles à la pérennité des actions du projet ? Si oui quels sont-ils ? et comment peut-on les lever ?
5. Quelles mesures pourraient être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

IV. GENRE, EQUITE ET DROITS HUMAINS

1. Dans quelle mesure les pauvres, les autochtones et les handicapés physiques, les femmes, les hommes et autres les groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ?
2. Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ? Des effets indésirables sont-ils apparus pour les femmes, les hommes ou les personnes ou groupes vulnérables ?

V. INVALIDITE

1. Les personnes handicapées ont-elles été consultées et impliquées de manière significative dans la planification et la mise en œuvre du projet ?
2. Quelle proportion des bénéficiaires du projet étaient des personnes handicapées ? désagrégée par sexe.

3. Les personnes handicapées se confrontent-t-elles aux obstacles ? Si oui, lesquels ?
4. Une approche à deux voies a-t-elle été adoptée ?

*Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de l'évaluation finale du Projet « **Stabilisation Sociale et la Prévention de la Radicalisation de l'Extrémisme Violent en RCA** ». Il a été développé pour collecter votre opinion sur la mise en œuvre dudit projet. Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement pour pousser la réflexion sur l'impact et les leçons apprises du projet afin d'améliorer l'efficacité des interventions futures de PNUD.*

I. ANALYSE DU CONTEXTE

1. Quels sont les principaux défis de votre communauté ?
2. Comment ces défis ont-ils changé au cours des cinq dernières années ?
3. Quels sont les groupes vulnérables et pourquoi ?
4. Quel type de soutien avez-vous reçu au cours des cinq dernières années ? Par qui ?
5. Qui contrôle les ressources dans votre communauté ? Et pourquoi ?
6. Existe-t-il des barrières culturelles au changement ?
7. Quelles sont les capacités de résilience de votre communauté face aux principaux défis ?

II. MISE EN ŒUVRE ET PROGRES DU PROJET

8. Que pensez-vous de l'approche utilisée par le projet et les résultats obtenus ?
9. Quelle est votre appréciation sur l'exécution technique et financière du projet ?
10. Selon vous, quels ont été les principaux acquis et résultats du projet ?
11. Quels sont les éléments pouvant attester que la mise en œuvre du projet s'est faite avec efficacité et efficience ?
12. Selon vous, quelles ont été les principales insuffisances et difficultés du projet ?
13. Selon vous, quelles ont été les principales leçons apprises du projet ?
14. Quels sont les éléments de la prise en compte de la dimension « genre », des droits humains et du respect de l'environnement du projet ?
15. Quelles sont, selon vous, les contraintes et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet ?
16. Quelles ont été les bonnes pratiques/leçons apprises attribuables au projet ?
17. Quelles sont les recommandations que vous pouvez formuler pour améliorer les futures interventions du PNUD ?

GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX BENEFICIAIRES (GROUPEMENTS ET ASSOCIATIONS) FOCUS GROUP

1. Comment avez-vous appris l'existence du projet ?
2. Comment avez-vous été identifié par l'ONG FCA pour bénéficier de l'appui ?
3. Le projet a-t-il répondu à vos besoins ? Si oui Comment ? Si non, pourquoi ?
4. Dans quelle mesure les résultats escomptés du projet en matière de stabilisation sociale et la prévention de la radicalisation de l'extrémisme violent ont-ils été réalisés ?
5. Quelles formations/ informations avez-vous reçues ? dans quel but ?
6. Est-ce que ces formations reçues répondent à vos besoins
7. Quels sont les éléments probants illustrant des transformations durables à l'initiative du projet ?
8. De quelle façon le projet a-t-il résolu les causes profondes de l'inégalité de genre, la situation des femmes et des groupes marginalisés ?
9. Quelles sont les renforcements/appuis dont vous avez bénéficié du projet ?
10. Quel lien faites-vous entre ses appuis et la stabilisation sociale des populations cibles ?
11. Quel a été votre degré d'implication et de participation dans le processus de mise en œuvre du projet ?
12. Quel est votre niveau actuel de participation aux initiatives communautaires de consolidation de la paix ?
13. Quelles appréciations faites-vous de la durabilité des acquis du projet ?
14. Quel est votre niveau d'engagement pour la continuité des activités du projet et la durabilité des acquis
15. Y-a-t-il des obstacles à la pérennité des activités réalisées par le projet ? Si oui, lesquels ? et comment les lever ?
16. De quelle manière le projet pourrait-il avoir de meilleures chances de durabilité ?
17. Le projet a-t-il pris en compte la participation/l'autonomisation ; l'inclusion notamment pour les personnes vivant avec un handicap ?
18. Quelles sont les recommandations que vous pouvez formuler à l'endroit du partenaire pour les futures interventions ?

FICHE DE VISITE/OBSERVATION SUR LE TERRAIN

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

Localité visitée : _____

Objet de la visite : _____

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

PERFORMANCE DU PROJET (Questions d'exécution)

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

DANS LE CAS DES EFFETS :

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

- Sans changement

DANS LE CAS DES PRODUITS : Appliquer à l'objectif de produit

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

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

ENSEIGNEMENTS TIRÉS

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

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

1. _____

2. _____

3. _____

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

Rédigé par : _____ (Nom, titre et organisation)



TERMES DE REFERENCE

pour le recrutement d'un (e) consultant (e) national (e)
en charge de l'évaluation du projet stabilisation sociale et la prévention de la
radicalisation de l'extrémisme violent en RCA

N°_IC/47/AGR/2021_____ Date : 23/07/2021

Pays : République Centrafricaine

Titre du poste : Consultant (e) National (e) en charge de l'évaluation du
Projet Stabilisation Sociale et la Prévention de la
Radicalisation de l'Extrémisme Violent en RCA

Lieu d'affectation : Bangui avec des déplacements dans la zone du projet

Type de contrat : Contrat individuel

Durée de la mission : 26 jours de travail effectifs répartis sur une durée totale
n'excédant pas 35 jours calendaires

Projet : Projet Stabilisation Sociale et la Prévention de la
Radicalisation de l'Extrémisme Violent en RCA

Date de début de la mission : 16/08/2021

Les Termes de Références (TDR) complets sont à télécharger sur le site le <http://procurement-notices.undp.org/> ou à retirer au bureau du PNUD à Bangui/République Centrafricaine. Les candidat(e)s intéressé(e)s sont invité(e)s à soumettre leurs offres (techniques & financières) de service par courriel en fichier séparé via l'adresse achats.cf@undp.org au plus tard le **lundi 09 août 2021, à 12 h 00**, heure de Bangui, en indiquant la référence **IC/47/AGR/2021** (si cette référence n'est pas indiquée en objet de votre mail, votre offre ne peut être considérée). Toute demande de clarification doit être envoyée par écrit ou par email à l'adresse suivante : procurement.cf@undp.org. L'unité compétente répondra par écrit ou par e-mail, et enverra à tous les soumissionnaires les copies des réponses écrites avec toutes les clarifications nécessaires sans mentionner l'auteur de la question.

1. Historique et Contexte

Le conflit en République centrafricaine (RCA) est une crise de long terme, caractérisée par une violence sporadique et un effondrement de l'État dû à de profondes divisions entre les groupes sociaux et ethniques pour le contrôle du territoire et des ressources. Le 6 février 2019, le Gouvernement de la RCA a finalement signé un accord de paix avec les 14 principaux groupes armés et une opération de rapatriement volontaire a débuté dans les zones proches des frontières, notamment dans la préfecture de la Lobaye. Le projet assurera la réintégration pacifique des réfugiés rapatriés grâce à l'appui d'activités génératrices de revenus de 1.500 personnes vulnérables, soit 300 ménages, dont des réfugiés rapatriés, des personnes déplacées, des femmes et des jeunes issus de cette préfecture. Le projet utilise une approche de génération de revenus durables qui vise à renforcer les activités génératrices de revenus sans fournir aucune aide matérielle ou financière aux bénéficiaires. Par ailleurs, il prévoit plusieurs domaines d'appui importants à l'endroit des bénéficiaires tels que l'alphabétisation, la formation technique et managériale ainsi que l'élaboration d'un état financier transparent et exact afin de mettre en place des groupes autonomes à activités génératrices de revenus (AGR).

Pour permettre aux populations vulnérables de gagner un revenu durable, il est également essentiel de prévenir tout nouveau conflit et la propagation potentielle de l'extrémisme violent dans la zone cible. Par conséquent, le projet appuiera également le Comité de coordination de la stratégie nationale de prévention de la radicalisation et de l'extrémisme violent (SNPREV), mis en place en 2018 avec le soutien financier du Japon. La capacité technique de ce Comité sera renforcée par une formation et un apprentissage entre pairs avec des institutions nationales d'autres pays ayant des expériences similaires.

À la fin du projet, les bénéficiaires auront accès à des moyens de subsistance et à des emplois durables et le Comité de coordination aura obtenu les informations nécessaires et la liste des mécanismes et des institutions pour la mise en place du système d'alerte précoce sur la menace de conflit, de radicalisation et d'extrémisme violent.

Il est à noter que pendant la mise en œuvre du projet, l'instabilité sécuritaire due aux élections présidentielle et législative de décembre 2020 a impacté et entraîné la suspension des activités dudit projet et la fermeture des bureaux de partenaire de mise en œuvre du projet à Mbaiki. Ces événements n'ont pas permis au partenaire de finaliser les activités prévues dans le délai ce qui amené le PNUD de solliciter une extension sans coût auprès du gouvernement du Japon et d'accorder une extension avec coût d'une durée de quatre mois au partenaire de mise en œuvre ce qui rallonge la clôture du projet du 31 Mars au 30 Septembre 2021.

INFORMATIONS SUR LE PROJET/LA REALISATION	
Titre du projet/de la réalisation	Stabilisation Sociale et la Prevention de la Radicalisation de l'Extrémisme Violent en RCA
Effet du CPD	D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives, les organisations de la société civile et le secteur privé mettront en œuvre des politiques, des programmes et des réformes visant une croissance économique inclusive (bonne gouvernance, relance économique et création d'emplois) et une gestion éthique, transparente et durable des ressources naturelles.

Produit du CPD	Les populations vulnérables, notamment les réfugiés rapatriés, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à des emplois durables (produit 2.3 du DPP).		
Produits et résultats institutionnel	Résultats attendus : Le projet contribuera à la réalisation des effets du PNUAD, du plan stratégique du PNUD et du Plan national de relèvement et de consolidation de la paix (RCPCA).		
Pays	République Centrafricaine		
Régions	RBA		
Date de signature du document de projet	02 juin 2021		
Dates du projet	Démarrage	Fin prévue	Extension
	21 mars 2020	21 mars 2021	30 septembre 2021
Budget du projet	570 000 USD		
Source de financement	Japon (500.000 USD) et PNUD -TRAC (70 000)		
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	570 000 USD		
Agence d'exécution¹	Finn Church Aid (FCA)		

2. Objet et portée de la mission d'évaluation

Il s'agit d'une évaluation de projet inscrite dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document de projet. Elle couvrira la période allant du 1^{er} Août au 30 septembre 2021.

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 et l'apprentissage au sein du bureau et de l'organisation.

Les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes du Programme (PNUD, Gouvernement, et le Gouvernement de Japon) à des fins de prise de décisions en ce qui concerne les futures interventions. L'évaluation se fera avec l'implication de toutes les parties prenantes du projet, notamment les autorités administratives locales, les services techniques bénéficiaires et les autres acteurs sur le terrain. A cet effet, des missions seront organisées à l'intérieur du pays.

L'évaluation permettra entre autres de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet ;
- Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;
- Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les respects des droits humains et la préservation de l'environnement ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;

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

Critères d'évaluation et questions indicatives clés

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

i) Pertinence

- Dans quelle mesure le projet est-il conforme i) aux priorités nationales en matière de stabilisation, de relèvement et de résilience en RCA, ii) aux produits et effets du programme de pays du PNUD, aux ODD et iv) au Plan stratégique du PNUD ?
- Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ?
- Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ;
- Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat du programme de pays du PNUD-RCA ?
- 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 sont-ils clairs, pratiques et faisables ?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
- Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, aux changements institutionnels, etc. en RCA ?

ii) Efficacité

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets du programme de pays du PNUD, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales (RCPCA) ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?
- De quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet ?

- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développés aussi bien par les agences que par les partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ?
- Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux besoins des mandants (hommes, femmes, autres groupes) et l'évolution des priorités des partenaires ?

iii) Efficience

- Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ?
- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé l'égalité de genre, l'autonomisation des femmes, les droits fondamentaux et le développement humain dans la réalisation des produits du programme pays ?
- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution du projet du PNUD a-t-elle été efficace et rentable ?

iv) Durabilité

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

- en compte dans la mise en œuvre du projet ?
- Quels pourraient être les d'autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?
- Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?
- Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?
- Dans quelle mesure les hommes, les femmes et les personnes vulnérables ciblés bénéficieront-ils des interventions du projet sur le long terme ?

v) Prise en compte des dimensions transversales
Droits humains

- Dans quelle mesure les pauvres, les autochtones et les handicapés physiques, les femmes, les hommes et autres les groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ?

Égalité des genres

Tous les critères d'évaluation et questions d'évaluation appliqués doivent être vérifiés pour voir s'il y a d'autres les dimensions de genre qui s'y rattachent, en plus des questions d'égalité des genres énoncées.

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception, mise en œuvre et suivi du projet ?
- Le marqueur genre attribué à ce projet est-il représentatif de la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ? Des effets indésirables sont-ils apparus pour les femmes, les hommes ou les personnes ou groupes vulnérables ?

Invalidité

- Les personnes handicapées ont-elles été consultées et impliquées de manière significative dans la planification et la mise en œuvre ?
- Quelle proportion des bénéficiaires d'un programme étaient des personnes handicapées ?
- À quels obstacles les personnes handicapées ont-elles été confrontées ?
- Une approche à deux voies a-t-elle été adoptée ?

vi) Recommandations

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

3. Méthodologie

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

D'une manière globale, la méthodologie devra comporter :

- i) Une analyse documentaire : Elle consultera les documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du projet (Documents de projet, PTA, budgets, comptes-rendus de réunions, rapports de suivi,

rapports de missions, comptes rendus des revues, monitoring médiatique, documents pertinents émanant d'autres parties prenantes, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques et de renforcement des capacités, etc.).

- ii) Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurées avec les parties prenantes qui vont entre-autres cibler : les équipes des programmes et du projet, les Ministères partenaires, la coordination du PBF, les bailleurs de fonds, les ONG partenaires, les représentants des jeunes bénéficiaires et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit du processus d'opérationnalisation du projet.
- iii) Une visite de terrain dans une ou deux localités des zones d'interventions et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles ;
- iv) Examen et analyse des données provenant du suivi ou d'autres sources ou autres méthodes d'analyse ;
- v) Autres méthodes telles que les inventaires de résultats, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.

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

Une réunion de démarrage sera organisée avec les parties prenantes Comité de relecture afin de clarifier les attentes autour de l'évaluation.

4. Produits de l'évaluation (livrables)

Les produits attendus de cette évaluation sont les suivantes :

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

5. Profil du consultant

La Mission sera conduite par un consultant national n'ayant jamais travaillé avec le projet.

Le consultant 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 de l'organisation du travail, 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 consultant international 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 décentralisation et du développement local, du relèvement et de la résilience ;
 - ✓ Expérience dans l'élaboration, la gestion et/ou l'évaluation de programmes similaires dans les pays en développement ;
 - ✓ Avoir un minimum de 2 missions d'évaluation similaires ;
 - ✓ 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.

6. Déontologie de l'évaluation

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUE accessible sur le site <http://www.uneval.org/document/detail/102>. Le consultant doit veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

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

Le responsable de cette évaluation est la Représentante du PNUD, représentée par le Spécialiste en Suivi et Evaluation du programme. Elle veillera au respect de la politique d'évaluation, des normes et standards des organisations partenaires, sans compromettre l'indépendance de l'évaluation. Un Comité de relecture composé des représentants des agences et des parties prenantes clés sera mis en place pour la validation de tous les livrables de la mission.

Pour faciliter le processus d'évaluation, l'équipe de projet va aider à connecter le consultant 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 le consultant et fournira les moyens logistiques nécessaires. De manière spécifique, les rôles et responsabilités sont les suivants :

a) Représentante Résident

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

b) Chargé de programme

- Met en place le Comité de relecture de l'évaluation avec les partenaires du projet si nécessaire ;
- concernant les détails et le champ des termes de référence de l'évaluation et la manière dont les constats seront utilisés ;
- Vérifie et garantit l'indépendance des évaluations.

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

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

d) Comité de relecture

- Veille à ce que les normes en matière d'évaluation, définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) soient respectées, notamment les garanties relatives à la transparence et à l'indépendance ;
- S'assure de la qualité et de la pertinence des analyses et conclusions de l'évaluation ;
- Valide tous les livrables de l'évaluation (rapport de démarrage, draft du rapport final, etc.).

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

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

f) L'équipe du projet

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

g) Evalueur

- 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 informen le responsable de l'évaluation, les responsables du programme ou projet et les parties prenantes de l'avancement et des principales constatations et recommandations ;
- Finalise l'évaluation, en tenant compte des commentaires et des questions sur le rapport d'évaluation.

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

8.1 Calendrier de l'évaluation

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

N°	Principales activités	Nombre de jours estimé	Echéance de réalisation	Lieu	Responsable
-----------	------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	-------------	--------------------

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

8.2 Modalité de paiements

Les jalons pour les paiements se déclinent comme suit :

Délivrables	Délai (cumulé) (jours calendaires)	%	Validation
1 ^{ère} Tranche : Validation du rapport initial. A l'échéance limite de 5 jours de travail effectifs pour compter de la date de démarrage de la mission	7 jours	25%	Le Spécialiste en S&E
2 ^{ème} Tranche : Remise du rapport provisoire. A l'échéance limite de 18 jours de travail effectifs pour compter de la date de la validation du rapport initial de la mission.	29 jours	50%	Le Spécialiste en S&E
3 ^{ème} Tranche : Remise du rapport final validé + proposition du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations. A l'échéance limite de 3 jours de travail effectifs pour compter de la date de la validation du rapport provisoire.	35 jours	25%	Le Comité de relecture

TOTAL		100%	
--------------	--	-------------	--

3. Processus de soumission d'une offre et critères de sélection

3.1 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 Comité de relecture.

3.2 L'offre financière

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

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

L'offre financière devra spécifier le montant forfaitaire total ainsi que l'échéancier de paiement en fonction des livrables mesurables (qualitatifs et quantitatifs) – paiement en tranches ou après accomplissement du travail. Les paiements sont basés sur les produits spécifiés dans les TDR. Pour faciliter la comparaison des offres financières, l'offre devra mentionner le détail du montant forfaitaire global (per-diem, jours de travail, etc.).

Exemple de présentation de l'offre Financière

Désignation	Unité	Prix unitaire	Nombre/qté	Montant
Honoraire	Homme/jour			
Perdiem s'il y a (suivant le chronogramme)	Homme/jour			
Frais de communication	FORFAIT			
Autre frais s'il y a (à préciser)				

DOCUMENTS A INCLURE DANS LA PROPOSITION

1. Technique :

- Note méthodologique pour conduire la mission selon les TDR
- Formulaire P11 + CV - expériences similaires et trois références – contact mail et téléphone
- Lettre de motivation

2. Offre financière *

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

- Honoraires journalier requis pour 26 jours de travail (environ 30 jours calendaires)
- Détails des autres frais (Per diems, frais visa si applicable, communication etc.)

* Marché à prix unitaire

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

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

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

Critères spécifiques de sélection :

- * Poids des critères techniques : 70%
- * Poids du critère financier : 30%

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

Après vérification de l'adéquation entre les propositions financière et technique, chaque offre financière (F) recevra une note financière (NF) calculée par comparaison avec la proposition

financière la moins disante (Fm) de la manière suivante : $NF = 100 \times Fm / F$ (F étant le prix de la proposition financière).

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

1. Critères de sélection

Le consultant sera invité à soumettre leurs offres techniques et financières. L'évaluation des dossiers se fera sur la base de :

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

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

Approche méthodologique	30
- Clarté (sur 5 points)	
- Cohérence de l'approche (sur 25 points)	
• Plan de travail conforme à la méthodologie	10
- Exhaustivité (sur 4 points)	
- Clarté (sur 2 points)	
- Cohérence (sur 4 points)	
3. Qualifications et compétences	
Qualifications et expériences générales	
✓ Master en administration, sciences économiques et sociales ou toute autre discipline pertinente ;	
▪ <i>Maitrise</i> 7 points ;	
▪ <i>Masters</i> 8 points ;	
▪ <i>Doctorat</i> 10 points	10
Expériences pertinentes pour la mission	
• 1 mission similaire 15 points	
• De 2 à 3 missions similaires 30 points	40
• Plus de 3 missions similaires 40 points	
Total des points pour l'offre technique	100
Le score minimum exigé pour se qualifier est	70
Score financier 30%	30

10. Annexes des TdR

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

Tableau 5. Modèle de matrice d'évaluation

Critère d'évaluation correspondant	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Outils/ méthodes de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthode d'analyse des données
------------------------------------	----------------	----------------------------	--------------------	--	--------------------------------	-------------------------------

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

Approuvé par

Natalie BOUCLY

Représentante Résidente

Annexe 5 : Cadre de résultats du projet

Résultat escompté tel qu'indiqué dans le cadre de résultats et de ressources du PNUAD/Programme de pays:						
Outcome 3.2: En 2021, les institutions politiques et administratives, les organisations de la société civile et le secteur privé mettent en œuvre des politiques, des programmes et des réformes visant une croissance économique inclusive (bonne gouvernance, reprise et création d'emplois) et une gestion éthique, transparente et durable des ressources naturelles.						
Indicateurs de résultats tels qu'ils sont énoncés dans le cadre de résultats et de ressources du programme par pays, y compris la base de référence et les objectifs						
1.1.3: (%) Pourcentage de réfugiés et de personnes déplacées ventilé par sexe, âge et région (ré)intégrés socialement et économiquement dans leurs communautés communales.						
Base de référence: 0% (2016)						
Cible: 50% (2021)						
Produit(s) applicable(s) du Plan stratégique du PNUD (IRRF) :						
Solution de signature 1: POVERTE						
Output: 3.1.1 Fonctions gouvernementales essentielles et services de base inclusifs rétablis après la crise pour la stabilisation, les solutions durables au déplacement et le retour aux voies du développement durable dans le cadre des politiques et priorités nationales.						
RÉSULTATS ATTENDUS	INDICATEURS DE RÉSULTATS	SOURCE DES DONNEES	Base de reference		Cible	Situation Actuelle
			Valeur	Année	2021	
Output 1 <i>Les populations vulnérables, notamment les réfugiés qui rentrent chez eux, les personnes déplacées, les anciens combattants, les femmes et les jeunes, ont accès à des moyens de subsistance et à des emplois durables</i>	Nombre de personnes bénéficiant de moyens de subsistance dans des situations de crise ou d'après-crise, ventilé par sexe (SP 6.1.1.A)	<i>Rapport de Mission</i>	0	2019	300 (W:151, M:149)	300 bénéficiaires sont soutenus par le projet

Annexe 6 : Matrice d'évaluation et questions clés

Critères-sous critères d'évaluation	Questions clefs	Sous-questions spécifiques	Source de données	Outils/méthodes de collecte des données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
Pertinence	Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de développement de la RCA, ii) les produits et effets des programmes de pays du PNUD, iii) les ODD et iv) les Plans stratégiques du PNUD ?	Le projet est-il aligné avec les priorités stratégiques nationales (RCPCA), les objectifs du programme ainsi que les priorités programmatiques du PNUD, les ODD et le Plan Cadre des Nations Unies pour l'aide au développement ?	Rapports de projet UNDAF+2018-2021 Documents de Programme de pays (CPD) RCPCA 2017-2021	Analyse des rapports et documents existants Discussions de groupe avec les bénéficiaires Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes	Perceptions des Nations Unies, des partenaires, des bénéficiaires et des parties prenantes centrafricaines sur la pertinence du projet	Analyse de contenu et de thématique
		Le projet a-t-il été développé sur la base d'une identification claire des besoins et priorités des parties prenantes ?	Alignement entre les objectifs et les activités du projet et les priorités nationales		Alignement entre les objectifs du projet et les priorités stratégiques programmatiques d	

	Les groupes cibles ont-ils été inclus tout au long de la mise en œuvre du projet afin garantir sa pertinence ?	Rapport RCA sur les ODD			
Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ?	Les mécanismes de gestion du projet ont-ils permis d'appuyer la prise de décisions stratégiques, la confirmation ou l'ajustement de la Théorie du changement ?	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF+ 2018-2021)			
	Les mécanismes de suivi permettent-ils tirer les leçons apprises et de soutenir un apprentissage continu ?				
Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat du programme de pays du PNUD-RCA ?		Rapport de projet	Analyse des rapports et documents existants		Analyse descriptive des rapports
	La théorie du changement développée par le projet est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?	Rapport de projet	Analyse des rapports et documents existants		
Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?	La conception du projet a-t-elle pris en compte l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et l'approche des droits humains ?	Document du projet Rapport du projet	Analyse des rapports et documents existants	Marqueur genre	

Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, aux changements institutionnels, etc. en RCA ?		Rapport du projet	Analyse des rapports et documents existants			
Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?		Document du projet,	Analyse des rapports et documents existants			
		Rapport du projet				
<p>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 ?</p> <p>Les objectifs et les produits du projet définis dans projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ?</p> <p>Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?</p>		Document du projet	Analyse des rapports et documents existants		Analyse des indicateurs relatifs aux produits	
		Rapport du projet				
		Rapport de revue				

	La théorie de changement était-elle clairement articulée en reliant les ressources et les activités aux extrants, les effets et l'impact ?					
	Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?					
Efficacité	<p>Quel est le niveau actuel de réalisation de produit du projet ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets du programme de pays du PNUD, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales (RCPCA) ?</p>	<p>L'intervention a-t-elle atteint son objectif ou est-elle raisonnablement susceptible de le faire au vu de produit ou effet CPD ?</p> <p>Dans quelle mesure les produits escomptés furent-ils atteints, ou quelle est l'étendue des progrès réalisés pour atteindre ces effets ?</p> <p>Quelles activités ont donné les résultats souhaités. Quelles sont les résultats inattendus</p> <p>Quels sont les principaux facteurs (positifs ou négatifs), internes ou externes qui ont affecté la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Comment ces facteurs ont-ils pu limiter ou faciliter les progrès vers la réalisation des objectifs du projet ?</p>	<p>Rapports de suivi</p> <p>Document de projet et matrice de résultat</p> <p>Rapport de revue, Rapports d'activités</p>	<p>Analyse des rapports et documents existants</p> <p>Discussions de groupe</p>	<p>Niveau d'atteinte des résultats</p>	<p>Analyse des indicateurs des produits</p> <p>Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet</p>

		<p>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 ?</p> <p>En quoi et pourquoi certains résultats escomptés n'ont-ils pas été atteints ? Quelles leçons en a-t-on tirées ?</p>	<p>Documents de Programme de pays (CPD)</p> <p>Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF)</p> <p>Examens des opérations réalisées</p> <p>Documents externes collectés par l'équipe</p>	<p>Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes</p>		
	<p>Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ?</p> <p>Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?</p>		<p>Rapports de suivi</p> <p>Document de projet et matrice de résultat</p>	<p>Analyse des rapports et documents existants</p> <p>Discussions de groupe</p>		

			Rapport revue,	de	Entretiens semi-structurés avec les parties prenantes		
	Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ?	Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?	Rapports d'activités				
	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?	Quel est l'effectif des femmes bénéficiaires du projet?					
		Le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?					
	De quelle manière les droits humains ont été pris en compte dans la mise en œuvre du projet ?	De quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?					
	Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet ?						
Efficiene	Dans quelle mesure les ressources humaines, matérielles et financières ont-	Quels ont été les moyens financiers, humains et matériels utilisés?	Rapports de suivi			Analyse des rapports et documents existants	Niveau de mobilisation des ressources

	elles été utilisées de manière économique ?	<p>Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ?</p> <p>Quel est le degré d'adéquation entre le taux d'exécution financière et le taux d'exécution technique?</p>	Rapports d'activités Rapport financier	Discussions de groupe avec les bénéficiaires		des rapports 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 ?	La structure du projet est-elle efficace et efficiente ?		Entretiens semi-structurés		
	<p>Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?</p> <p>Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?</p>	<p>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) ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet est mis en œuvre de façon efficiente ? Les ressources ont-elles été utilisées de façon rationnelle pour atteindre les résultats ?</p> <p>Dans quelle mesure les ressources (humaines,</p>	Rapports de suivi Rapports d'activités Rapport financier	Analyse des rapports et documents existants Discussions de groupe avec les bénéficiaires	pourcentage d'exécution financière	

	<p>Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?</p> <p>Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?</p>	<p>financières, administratives) sont-elles correctement utilisées pour obtenir des résultats ?</p> <p>Existe-t-il de meilleurs moyens (plus efficaces) d'atteindre les objectifs ?</p> <p>Les intrants (financiers, humains, techniques et matériels) investis ont-ils été utilisés de façon optimale pour atteindre les produits ?</p> <p>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) ?</p> <p>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 ?</p> <p>Jusqu'à quel point les modalités de partenariat étaient-elles propices à l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés ?</p> <p>Dans quelle mesure la synergie développée entre le PNUD et les</p>		<p>Entretiens semi-structurés</p>		
--	--	--	--	-----------------------------------	--	--

		partenaires d'exécution a-t-elle apporté plus d'efficacité dans la mise en œuvre ?				
Durabilité/pérennisation	Existe-t-il des risques financiers, économiques, sociaux politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?		Document du projet	Analyse des rapports et documents existants	Mécanismes de pérennisation existants ou créés	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet
		Est-ce que les effets bénéfiques du projet vont-ils persister à la fin des financements?	Rapports de suivi Rapports d'activités	Discussions de groupe avec les bénéficiaires		
	Dans quelle mesure le projet appuie-t-il l'appropriation nationale et assure le soutien des parties prenantes dans la pérennisation des acquis du projet ?	Est-ce que les activités de formation, d'information et de sensibilisation ont été importantes?		Entretiens semi-structurés	Degré d'appropriation des acteurs nationaux	

Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?

Est-ce les bénéficiaires du projet ont participé à la mise en œuvre des activités?

Est-ce que les bénéficiaires se sont approprié des outils mis au point par le projet?

Quels seraient les besoins complémentaires en termes d'appui pour consolider les acquis du Projet ?

Jusqu'à quel point des politiques et cadres réglementaires sont-ils en place afin d'assurer la persistance des bénéfices ?

Dans quelle mesure le projet s'est-il aligné sur les stratégies nationales de développement ?

Jusqu'à quel point une stratégie en matière de durabilité, incluant le développement des capacités des parties prenantes nationales clés, a été développée ou mise en œuvre ?

Dans quelle mesure la partie nationale, y compris les autorités et services au niveau régional, préfectoral et communal soutiennent-elles le projet ? Ces institutions disposent-elles des capacités techniques et du leadership

		<p>suffisant pour continuer à travailler avec le projet ou pour assurer sa montée en échelle ?</p> <p>Quel bilan peut être fait du fonctionnement des institutions appuyées, des relations avec les Ministères impliqués ?</p> <p>Le Projet dispose-t-il d'une stratégie de sortie élaborée de façon participative avec les différents acteurs ?</p> <p>Dans quelle mesure le Projet a-t-il créé ou est-il susceptible de créer des synergies avec d'autres projets pertinents ?</p>				
Thématiques transversales	<p>Dans quelle mesure les pauvres, les autochtones et les handicapés physiques, les femmes, les hommes et autres les groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ?</p>	<p>Quelle est la proportion des bénéficiaires du projet étaient des personnes handicapées ? désagrégée par sexe</p> <p>À quels obstacles les personnes handicapées ont-elles été confrontées ?</p>	<p>Rapports semestriel et annuels d'activités du projet</p> <p>Rapport de revue du projet</p>	<p>Discussions de groupe avec les bénéficiaires</p>	<p>Nombre des femmes et hommes interviewés</p>	<p>Triangulation des données collectées avec les données des rapports du projet</p>

	<p>Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception, mise en œuvre et suivi du projet ?</p>	<p>Comment les parties prenantes au projet ont-elles intégré la question de l'égalité des sexes et de l'autonomisation dans la conception et la mise en œuvre du projet ?</p>	<p>Document du projet</p>			
		<p>Les personnes handicapées ont-elles été consultées et impliquées de manière significative dans la planification et la mise en œuvre ?</p>				