



Don
du peuple japonais



Évaluation finale du projet « Appui à la résilience et au redressement socioéconomique des communautés affectées par la pandémie de la COVID-19 », dans le 3^e arrondissement de Bangui

Rapport final



OUAKOUMA NAMBOZOUNA Tanguy Martial, Consultant National

Evaluation commanditée par le Programme des Nations Unies pour le Développement en République Centrafricaine (PNUD-RCA)

Bangui, juin 2022

Projet « Appui à la résilience et au redressement socio-économique des communautés affectées par la pandémie de la COVID-19 »	
Titre du Projet	Projet « Appui à la résilience et au redressement socio-économique des communautés affectées par la pandémie de la COVID-19 »
Objectif général	Contribuer au renforcement des moyens de subsistance des personnes vulnérables (en particulier les jeunes et les femmes) à la pandémie par la formation professionnelle, et la création d'emplois puis contribuer à la réduction des risques de violence, de discrimination, et de xénophobie exacerbée par COVID-19 envers les réfugiés, les migrants et les PDI pour la cohésion sociale et la stabilisation.
Numéro Atlas	0000000000000341
Résultats stratégiques attendus	<ul style="list-style-type: none"> i. Les moyens de subsistance des personnes les plus vulnérables (en particulier les jeunes et les femmes) à la pandémie sont renforcés par la formation professionnelle, et la création d'emplois est soutenue ii. Les risques de violence, de discrimination, et de xénophobie exacerbée par COVID-19 envers les réfugiés, les migrants et les PDI sont réduits pour la cohésion sociale et la stabilisation.
Pays	République Centrafricaine
Site du Projet	Bangui dans le 3eme arrondissement
Date de signature du document de projet	18 février 2021
Période de mise en œuvre	Mars 2021 – mars 2022
Budget du Projet	1 000 000 USD
Bailleurs	Gouvernement Japonais
Agence d'exécution	PNUD
Partenaires d'exécution	APSUD

Remerciements

A la fin de l'évaluation du Projet d'appui à la résilience et au redressement socioéconomique des communautés affectées par la pandémie de la COVID-19, la mission de l'évaluation souhaite remercier le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et le partenaire d'exécution de la mise en œuvre de ce Projet, l'ONG Nationale APSUD ainsi que toutes les parties prenantes qui ont facilité le déroulement de cette mission.

Il s'agit notamment des équipes du PNUD et le comité de pilotage qui ont facilité l'organisation des rencontres avec les acteurs clés du projet, mais également le bailleur de fonds, le personnel de APSUD, les présidents des groupements des bénéficiaires et des représentants des autorités locales qui ont bien voulu accueillir l'équipe d'évaluation et lui ont fourni des informations capitales ainsi qu'une précieuse documentation sans lesquelles cette mission n'aurait pas pu obtenir les résultats escomptés.

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

L'évaluateur

Sommaire

Remerciements	3
Liste des sigles et abréviations	6
Résumé analytique	7
I. Introduction	13
II. Contexte de l'évaluation	13
II.1 Contexte du projet	13
II.2 Objectifs de la mission	14
II.3 Tâches du Consultant	14
II.4 Budget du projet	15
II.5 Théorie de changement	17
II.6 Résultats escomptés	17
II.7 Zone de mise en œuvre et populations cibles de l'étude	18
II.8 Critère d'appréciation des dimensions de l'évaluation	18
II.8.1 Echelle d'appréciation des performances	18
II.8.2 Référentiel de l'évaluation	19
III. Approche méthodologique	20
III.1 Revue documentaire	22
III.2 Approche qualitative	22
III.3 Critère d'inclusion et échantillonnage	23
III.4 Traitement et analyse des données	23
III.5 Phase de collecte des données	24
III.6 Limites de la méthodologie	24
IV. Constatations et conclusions	25
IV.1 Caractéristiques démographiques	25
IV.2 Analyse de la pertinence /adaptabilité	26
IV.3 Analyse de l'efficacité	30
IV.4 Analyse de l'efficience	34
IV.5 Analyse de la durabilité	43
IV.6 Analyse des questions transversales	46
V. Conclusion et Recommandations	48
VI. Enseignements tirés	55
VII. Annexes	56
Chronogramme des activités	56

Annexe 1 : Matrice d'évaluation	58
Annexe 2 : Liste des personnes à contacter pour l'entretien individuel.....	60
Annexe 3 : Outils de collecte des données	61
Annexe 4: Bibliographie	61
Annexe 5 : Termes de référence	62
Annexe 6 : Profil de l'évaluateur	62

Liste des sigles et abréviations

APSUD	: Action pour la Population et le Développement Durable
CAD	: Comité d'Aide au Développement
CMCA	: Crédit Mutuel de Centrafrique
COVID19	: Maladie provoquée par Coronavirus en fin de l'année 2019
CPD	: Document de Programme du Pays
EI	: Entretien individuel
FG	: Focus Group
GNUE	: Guide d'Evaluation des Nations unies
IMF	: Institution de Micro-Finance
OCDE	: Organisation de Coopération et le Développement Economiques
OFCA	: Organisation des Femmes Centrafricaines
ONG	: Organisation non Gouvernementale
PDI	: Personne Déplacée Interne
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PRODOC	: Document de mise en œuvre du projet
PTA	: Plan de Travail Annuel
RCA	: République centrafricaine
RCPCA	: Plan de Relèvement et de Consolidation de Paix en République Centrafricaine
SNU	: Système des Nations-Unies
TDR	: Termes de Reference
THIMO	: Travaux à haute Intensité de Main d'œuvre
UNDAF	: Cadre de collaboration des Nations Unies pour le développement
VBG	: Violence Basée sur le Genre
CNJVR	: Comité Nationale de Justice Vérité et Réconciliation

Résumé analytique

Ce document représente le rapport final d'évaluation du projet « Appui à la résilience et au redressement socio-économique des communautés affectées par la pandémie de la COVID-19 » commandité par le Programme des Nations Unies pour le Développement en République Centrafricaine (RCA). L'évaluation a été conduite entre le 15 avril et 05 juin 2022.

Contexte, But et objectifs de l'évaluation

Le projet « Appui à la résilience et au redressement socio-économique des communautés affectées par la pandémie de la COVID-19 » est arrivé à échéance, après une période de mise en œuvre allant du 31 mars 2021 au 31 mars 2022 soit douze (12) mois. Le projet a été mis en œuvre par le PNUD par le biais d'une Organisation non gouvernementale (ONG) nationale Action pour la Population et le Développement Durable (APSUD) grâce à un financement total du Gouvernement Japonais d'un montant de un million (1 000 000) de dollars américains.

Le Projet « Appui à la résilience et au redressement socio-économique des communautés affectées par la pandémie de la COVID-19 » a soutenu des moyens de subsistance durables pour la population vulnérable, qui est exposée à l'insécurité alimentaire et professionnelle en raison du conflit durable et de la pandémie COVID-19, afin de prévenir le "piège de la pauvreté", qui peut inévitablement provoquer de nouveaux conflits.

Environ 6 000 personnes vulnérables (1 000 ménages) à Bangui, en particulier dans le 3^{ème} arrondissement de Bangui bénéficient d'activités génératrices de revenus. Deux principaux résultats sont attendus à la fin du projet à savoir : (i) les moyens de subsistance des personnes les plus vulnérables (en particulier les jeunes et les femmes) à la pandémie sont renforcés par la formation professionnelle et la création d'emplois sont soutenus ; (ii) les risques de violence, de discrimination et de xénophobie exacerbés par COVID-19 envers les réfugiés, les migrants, les PDI sont réduits pour la cohésion sociale et la stabilisation.

Pour y parvenir, le projet a utilisé une variété d'approches innovantes telles que l'approche 3x6 et le 5S-Kaizen qui est une méthode japonaise pour améliorer l'environnement de travail des bénéficiaires.

Ce projet étant déjà arrivée à sa fin, une évaluation finale est jugée obligatoire pour mesurer le niveau d'atteinte des objectifs du projet et les changements qu'il a induit dans la vie des bénéficiaires, tout en prenant en compte les actions entreprises par d'autres agences. Les dimensions de l'évaluation ce sont appuyées principalement sur les critères de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, et durabilité) conformément aux règles et normes du GNUE et à ses directives éthiques.

Approche méthodologique

Pour mesurer ces dimensions, l'approche qualitative comportant deux volets a été utilisée : des entretiens individuels (E.I) avec les informateurs clés (autorités locales et représentants du

projet) et des discussions de groupe avec les bénéficiaires directs. En plus de cette approche, la revue documentaire combinée avec l'observation lors de visites de terrain ont été mise en contribution. Les critères suivants ont été utilisés pour cette évaluation finale : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité. Une échelle d'appréciation est définie pour tirer des conclusions sur les critères de l'évaluation. Elle varie de 1 à 6 ou 1 est jugée très insatisfaisante et 6 très satisfaisante.

Constatations, conclusions et recommandations

Analyse de la pertinence et la cohérence

La pertinence qui est la « mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds ». Noté sur une échelle de 5-6, le projet est jugé **très pertinent** dans sa mise en œuvre. Les stratégies du programme était très robuste, du fait de son alignement non seulement sur les priorités du pays, notamment le Plan de Relèvement et de Consolidation de Paix en RCA, mais surtout sur ses urgences fondamentales émanant de la situation de crise du COVID19. Il était également en phase avec le Descriptif de Programme de Pays pour la République centrafricaine (2018-2021) en ce qui concerne la bonne gouvernance, le relèvement et création d'emplois.

Le projet a développé une stratégie assez transparente dans la sélection des bénéficiaires. En effet, le choix de bénéficiaires contribue fortement à résoudre les causes profondes de l'inégalité de genre, la situation et des groupes marginalisés. Aussi, la participation de toutes les parties et surtout des autorités locales a permis la réinsertion et la réintégration des Ex-combattants dans le 3^{ème} arrondissement comme bénéficiaires du projet a permis de réduire les cas de viols, braquages comme moyens de sortie de crise.

Par ailleurs, le projet est intervenu sur des leviers structurels et des moteurs de changement qui concourent à réduire les vulnérabilités notamment à travers ses piliers et surtout dans le contexte de Covid19. Les bénéficiaires du projet ont bénéficié de formation aux métiers et un accompagnement en alphabétisation. Aussi, dans la conception de ce projet, la sensibilisation sur la cohésion sociale et sur l'extrémisme violent, la création des groupements d'AGR et l'appui en THIMO pour l'épanouissement économique des communautés ont été également des activités qui ont contribué à la réduction des causes profondes.

Analyse de l'efficacité

Selon l'échelle de notation, l'efficacité est notée dans l'intervalle 5-6, donc le projet est **jugé efficace** satisfaisant en ce sens que tous les indicateurs de résultats ont été atteints. Cette Pertinence est documentée dans le cadre de suivi de performance des indicateurs et vérifiée auprès des parties prenantes lors des entretiens individuels et des séances de focus groups. En dehors des indicateurs de résultats qui sont prédéfinis dans le cadre des résultats, les cibles et indicateurs de produits spécifiques sont renseignés et communiqués à la fin du projet.

En effet ; le projet a permis de renforcer les moyens de subsistance des personnes les plus vulnérables (en particulier les jeunes et les femmes) à la pandémie par la formation professionnelle et le soutien aux possibilités d'emploi via les travaux à haute intensité des mains d'œuvre. Pour ce fait, l'analyse des données issues des groupes de discussions atteste

que les activités suivantes ont été réalisées en faveur des 1000 bénéficiaires profilés en termes de : (i) la réhabilitation des infrastructures communautaires à travers les THIMO (Mairie du 3è arrondissement Bangui, école Koudoukou et curage des canaux) ; (ii) la formation en alphabétisation fonctionnelle aux 663 personnes pour faciliter la gestion d'activités génératrices de revenus (au lieu de 500) soit un taux de réalisation de 132,6% ; (iii) le soutien aux activités génératrices de revenus par les formations techniques et managériales (commerce, élevage, comptabilité simplifiée) ; (iv) le renforcement des capacités des membres de CNJVR et du système d'alerte précoce et la mise en application de la 5S-Kaizen via un appui organisationnel.

Plusieurs facteurs positifs ont soutenu la réalisation des progrès accomplis vers l'atteinte des résultats escomptés entre autres l'alignement des résultats du projet sur les priorités du RCPA, l'engagement et la disponibilité de la partie nationale et plus particulièrement sur le terrain dont la participation des autorités locales et de l'ONG locale a été d'un grand atout. Des acteurs issus de secteurs aussi diversifiés que l'économie, l'éducation, l'administration du territoire et l'affaire social, pour des raisons souvent différentes, l'idée de la participation, en appelant à une nécessaire révision des rapports entre l'état, les institutions et la société civile ont d'un grand atout dans l'accomplissement des activités.

Analyse de l'efficience

Le projet a été **efficace dans une certaine mesure** donc moyennement satisfaisant (3-4) bien que tout le budget ait été consommé conformément aux activités prévues dans le PTA et dans le temps. Les entretiens individuels menés auprès des membres de l'équipe de pilotage du projet et soutenus par la revue de rapport final du projet démontrent que plusieurs stratégies de gestion ont été utiles pour rendre efficace le projet vers l'atteinte des résultats attendus. Celles-ci reposent essentiellement sur des orientations stratégiques notamment le comité de gestion, de pilotage et de suivi des activités. Des séries des réunions mensuelles ont eu lieu entre l'équipe de PNUD et le partenaire d'exécution APSUD pour la réorientation et l'état de la consommation du budget. Ces différentes réunions ont permis d'obtenir des contributions harmonisées qui répondent aux préoccupations des bénéficiaires.

Cependant, l'efficience du projet a été limitée en termes des ressources et de la durée inappropriée du projet de ce qui concerne l'approche utilisée dans le cadre du projet. En effet, le cycle de formation en alphabétisation fonctionnelle n'est pas été respecté. Selon l'avis des spécialistes en alphabétisation, cette formation doit être réalisée en 12 mois et comporte deux phases. Cependant, le projet a prévu de réaliser cette activité en 6 mois seulement et la phase II n'a pas été réalisée bien que les apprenants sont encore plus que déterminés qu'avant le début du projet. Aussi, l'application de la méthode 3x6 n'a pas été respectée donc non efficace. Trois phases sont prévues lorsque la méthode 3x6 est utilisée à savoir l'inclusion (3 à 6 mois), l'appropriation (6 à 12 mois) et la durabilité (12 à 18 mois). Le fait que le projet est planifié sur 12 mois, les bénéficiaires du projet n'ont pas pu bénéficier d'un accompagnement durable en ce qui concerne le développement des chaînes de valeur, l'accès aux marchés, l'amélioration et diversification de la production et la transformation, la professionnalisation, la création d'emplois durables et l'amélioration des conditions de vie et enfin l'identification de nouvelles opportunités économiques.

Analyse de la durabilité

En se basant sur l'échelle de notation conclue entre 3-4, la durabilité du projet est moyennement probable. Ainsi, le projet est **jugé durable sur certains de résultats obtenus** (Les résultats et les effets peuvent se poursuivre grâce aux mises en œuvre des différentes formations).

En effet, l'examen des résultats du projet permet de noter que l'ensemble des appuis stratégiques notamment en ce qui concerne l'élaboration et/ou la mise en œuvre des politiques et outils de gouvernance constituent une base solide et sont susceptibles de produire des effets à long-terme. L'on peut citer par exemple la création du cadre de partenariat entre l'ONG APSUD et les ministères de l'Education et de l'Alphabétisation, du Commerce et de l'élevage et la santé animale qui a permis d'accompagner les bénéficiaires en termes de formation en alphabétisation, en comptabilité simplifiée et élevage.

Par ailleurs, l'analyse des entretiens avec les groupes des bénéficiaires indique que le niveau d'appropriation des acquis du projet ainsi que la capacité à perpétuer les bonnes pratiques dans le temps s'est avérée. Cela est justifié par l'acquisition des connaissances reçues lors des différentes formations et sensibilisation. Cependant, les activités pourraient s'attendre dans le futur, les résultats et les effets se poursuivent après la fin du projet si un comité de suivi et d'orientation au niveau communautaire dans le but de combler la dernière phase de la méthode 3x6 non appliquée dans le cadre du projet est mis en place.

L'équipe d'évaluation a constaté que sur 40 groupements d'AGR créés formellement par le projet, seulement 23 sont fonctionnels soit 57,5% juste en moins de trois (03) mois de fin du projet. Sur l'ensemble des groupements non-fonctionnels, la disparition de l'un d'entre eux est causée par un incendie dans le marché de KM5. Cependant, les autres groupements ont cessé de fonctionner à cause de mauvaise gestion de leur épargne et le choix de l'activité génératrice de revenu (le cas le plus cité est celui des bénéficiaires ayant choisi la saponification comme AGR).

Analyse des thématiques transversales

La stratégie du projet spécifie la prise en compte du genre dans toutes les interventions répondant à un besoin spécifique du RCPCA. L'analyse documentaire ainsi que les entretiens corroborent que la dimension genre reste cependant transversale dans la mise en œuvre du projet dans le 3eme arrondissement. Les questions sur les droits humains et le droit de l'homme sont prises en compte lors de la mise en œuvre des activités via les sensibilisations lors du ciblage des bénéficiaires, des activités de THIMO et les différentes formations.

Toutes ces stratégies sur les thématiques transversales contribuent fortement à résoudre les causes profondes de l'inégalité de genre, la situation des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés.

Leçons apprises de la mise en œuvre du projet

Plusieurs leçons ressortent des conclusions de l'évaluation :

- Le projet a suscité de l'engouement dans les localités concernées ce qui a facilité la mobilisation communautaire et la participation des populations ;
- Le grand nombre d'acteurs impliqués dans le projet (Agences des Nations Unies, ministères, ONG internationales et nationales de mise œuvre, structures déconcentrées de l'état, autorités locales et leaders communautaires) a rendu souple la coordination des activités ;

- Le choix des partenaires de mise en œuvre basé dans les zones d'intervention a permis de renforcer l'encadrement et le suivi de proximité ;
- Les créations des groupements formels des bénéficiaires d'AGR sans qualifications a été un facteur catalytique pour le nexus humanitaires et développement et contribue ainsi à la réduction des causes profondes des inégalités ;
- Des interventions dans le domaine de la paix, sécurité, la gouvernance et des appuis à la résilience économique nécessitent des efforts conjoints des acteurs humanitaires et de développement lorsqu'ils travaillent dans un contexte fragile et largement non-sécurisé comme la zone de 3eme arrondissement. Le rôle déterminant joué par l'équipe du PNUD en collaboration avec APSUD ainsi que les partenaires et les entités gouvernementales a été essentiel pour tirer parti des résultats humanitaires et de développement dans le relèvement, la résilience et la consolidation de la paix tout en fournissant un soutien vital aux groupes les plus vulnérables grâce à un effort coordonné autour des activités du projets et collaborations conjointes.
- L'engagement et la participation communautaires reposent fortement sur le ciblage des besoins essentiels et des principaux agents de changement. Le projet a rendu cela possible en donnant plus d'espaces aux femmes et aux jeunes, ce qui crée des résultats positifs au niveau des communautés et des ménages. Ceci est fortement perceptible à travers le développement des activités génératrices de revenu dans les groupements.
- Le non-respect de la méthode 3x6 est frein à la durabilité du projet sur le plan de la résilience économique.

Recommandations

Pour les agences des Nations Unies :

- ❖ Maintenir les axes du projet tout en assurant leurs alignements au RCPCA avec une attention particulière sur les thèmes émergents à savoir la gouvernance, le genre, l'environnement et les changements climatiques ;
- ❖ Planifier les interventions sur la base des analyses de risques et les orientations du Plan de Réponses Humanitaires ;
- ❖ Renforcer le mécanisme de coordination avec le lead du gouvernement et la participation des ministères dans les clusters et groupes de travail.
- ❖ Poursuivre et améliorer les appuis du cadre normatifs pour davantage renforcer les capacités institutionnelles de l'Etat afin de soutenir la pérennisation des acquis.
- ❖ Mobiliser des ressources pour procéder à l'extension du projet ou à la mise en place d'une phase II afin de l'élargir le projet dans les autres quartiers de PK5m cela garantirait les acquis du projet en ce concerne le volet environnement en débouchant ;
- ❖ Mobiliser des ressources complémentaires pour accompagner davantage les mêmes bénéficiaires de ce projet afin de terminer la troisième phase de la méthode 3x6 ; cela garantirait la durabilité du projet d'ici à au moins 2 ans ;
- ❖ Poursuivre le partenariat avec l'ONG de mise en œuvre pour profiter de leurs expériences en cas d'extension du projet ou de mise en place d'un projet similaire ;
- ❖ Mettre en place des stratégies de communication autour du projet pour accroître sa visibilité en termes d'utilisation des ressources et la procédure de décaissement des fonds ;
- ❖ Equiper la Mairie du 3ème arrondissement de Bangui en matériels de bureau pour espérer plus d'impact dans le projet similaire ;
- ❖ Revoir le canal de l'école Koudoukou en revêtant de dalle de couverture pour non seulement garantir la sécurité des élèves et mais à inviter les inondations pendant la saison de pluie ;

- ❖ Appuyer le gouvernement à rouvrir les centres d'alphabétisation dans l'arrondissement en question afin de renforcer les capacités de la population vulnérable en particulier les femmes et les jeunes filles
- ❖ Appuyer les victimes de VBG identifiées par les membres de comité d'alerte précoce en termes de prise en charge liés aux problèmes de santé spécifiques.

Pour le Gouvernement :

- ❖ S'impliquer fortement et s'appropriier le projet pour un meilleur suivi des activités et résultats par la réactivation du comité de pilotage et du comité technique de suivi en vue de sa visibilité auprès des ministères sectoriels, des organisations de la société civile, des services étatiques déconcentrés aux niveaux central et local ;
- ❖ S'assurer de la synergie des activités à tous les niveaux (national, régional et local) afin d'optimiser les résultats.

Pour les partenaires de mise en œuvre :

- ❖ Démontrer et faire preuve de rigueur dans l'identification et le profilage des bénéficiaires en respectant les critères définis dans les contrats de collaboration ;
- ❖ Mettre en place une stratégie de communication pour mieux éclairer les bénéficiaires les activités à réaliser sur l'utilisation des ressources dans la mise en œuvre des interventions liées aux AGR et THIMO ;
- ❖ Renforcer les capacités des bénéficiaires potentiels d'AGR sur les aspects liés au choix du type d'AGR et mettre en place un système de suivi ou d'accompagnement sur fond propres.
- ❖ Pour ne pas créer de tension et surtout pour ne pas que les ex-combattants vandalisent tous les travaux de réhabilitation et de réaménagement faits, et aussi pour ne pas modifier le principe du projet, intégrer dans les critères de sélections des bénéficiaires les ex-combattants ;
- ❖ Mettre en place département ou une unité de Suivi-Evaluation-Apprentissage et Redevabilité pour la gestion des pleines anonymes dans des boîtes à suggestion.

I. Introduction

Le projet d'Appui à la résilience et au redressement socio-économique des communautés affectées par la pandémie de la COVID-19 est arrivé à échéance, après une période de mise en œuvre allant du 31 mars 2021 au 31 mars 2022 soit douze (12) mois. Ce projet fait l'objet d'une évaluation finale externe depuis le 15 avril 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 nationale (ONG) Action pour la Population et le Développement Durable (APSUD) grâce à un financement total du Gouvernement Japonais d'un montant d'un million (1 000 000) de dollars américains.

Le principal produit du projet est les populations vulnérables de la zone cible du 3^{em} arrondissement, principale zone commerciale de la RCA 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. Conformément aux dispositions prescrites des termes de référence, le rapport de démarrage de 10-15 pages qui se fonde sur les discussions préliminaires avec le PNUD et à l'issue de l'examen documentaire, et celui-ci doit être réalisé avant le démarrage de l'évaluation c'est-à-dire avant tout entretien formel, distribution de questionnaires ou visites sur le terrain. En outre, le rapport doit tenir compte de la structuration préconisée par le Guide d'Évaluation du PNUD, édition de janvier 2019. A cet effet, il a été articulé autour de trois principaux titres, à savoir :

- Le contexte de l'évaluation ;
- La Méthodologie adoptée ;
- Les étapes et calendrier d'exécution de la mission, lesquelles sont assorties de la présente introduction, ainsi qu'une conclusion suivie par des annexes.

II. Contexte de l'évaluation

II.1 Contexte du projet

Le Projet « Appui à la résilience et au redressement socio-économique des communautés affectées par la pandémie de la COVID-19 » a soutenu des moyens de subsistance durables pour la population vulnérable, qui est exposée à l'insécurité alimentaire et professionnelle en raison du conflit durable et de la pandémie COVID-19, afin de prévenir le "piège de la pauvreté", qui peut inévitablement provoquer de nouveaux conflits.

La stabilisation sociale n'est atteinte que lorsque les moyens de subsistance sont assurés. Les résultats du projet s'alignent sur ceux du cadre de résultats et de ressources du document de programme national : "Les populations vulnérables, y compris les réfugiés de retour, les personnes déplacées, les anciens combattants, les femmes et les jeunes ont accès à des moyens de subsistance et à un emploi durable". Environ 6 000 personnes vulnérables (1 000 ménages) à Bangui, en particulier dans le district du PK 5, bénéficient d'activités génératrices de revenus.

Le projet a deux principaux résultats attendus : 1. les moyens de subsistance des personnes les plus vulnérables (en particulier les jeunes et les femmes) à la pandémie sont renforcés par la formation professionnelle et la création d'emplois sont soutenus ; 2. les risques de violence, de discrimination et de xénophobie exacerbés par COVID-19 envers les réfugiés, les migrants, les PDI sont réduits pour la cohésion sociale et la stabilisation.

Le projet a utilisé une variété d'approches innovantes telles que l'approche 3x6 et le 5S-Kaizen qui est une méthode japonaise pour améliorer l'environnement de travail des bénéficiaires. En outre, les bénéficiaires du projet ont reçu des kits d'hygiène en réponse aux impacts de COVID19. La campagne de sensibilisation pour une utilisation efficace des kits d'hygiène sera menée afin d'améliorer leur prise de conscience sur la protection contre les maladies infectieuses. Enfin, un mécanisme fonctionnel de prévention du risque de violence, en particulier du risque d'extrémisme violent dans la communauté, a été mis en place pour éviter l'espace de propagation de l'extrémisme violent.

L'évaluation finale permettra de mesurer le degré d'atteinte des objectifs du projet et son impact sur la vie des bénéficiaires tout en prenant en compte les actions entreprises par d'autres agences.

II.2 Objectifs de la mission

Conformément aux Termes de Références (TDRs), cette évaluation a pour objectif principal d'apprécier de manière quantitative et qualitative les activités inscrites dans le plan dans le document de projet. Elle couvrira la période allant du 31 mars 2021 au 31 mars 2022.

Plus spécifiquement, il s'agira 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.

II.3 Tâches du Consultant

En se focalisant sur les termes de référence de l'activité, le consultant doit mettre en particulier l'accent sur ce qui suit :

- Évaluer le niveau de progrès réalisés par rapport aux indicateurs de performance définis (voir cadre logique et chaîne de résultats) ;
- Évaluer l'efficacité et l'efficience du projet au regard du contexte et de ses contraintes ;

- Évaluer dans quelle mesure le projet a répondu aux besoins réels du groupe cible (pertinence) ;
- Évaluer la durabilité des acquis à date du projet (institutionnelle, sociale, financière, etc.) ;
- Évaluer comment le projet a contribué au changement à long terme souhaité pour les bénéficiaires (impact) ;
- Évaluer dans quelle mesure l'intervention s'accorde avec les autres interventions menées dans la ville de Bangui, en mettant un accent sur le niveau de prise en compte dans ce projet des interactions, des logiques systémiques, de la dynamique des partenariats et de la complexité de l'environnement (cohérence).

II.4 Budget du projet

Les données du PRODOC révèlent que le budget du projet d'« Appui à la résilience et au redressement socio-économique des communautés affectées par la pandémie de la COVID-19 » a été arrêté à la somme de un millions (1 000 000) dollars Américain. La situation financière à la date de la signature de son PRODOC est présentée dans le tableau 1 ci-dessous. Le projet a consacré 67% de son budget au programme constituant les résultats attendus (59% pour le résultat 1 et 8% pour le résultat 2) et les 33% pour la gestion et la coordination des activités :

Tableau 1 : Situation financière du projet

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	PARTIES RESPONSABLE	Source de financement	Montant en \$
Resultat1 :				
Les moyens de subsistance des personnes les plus vulnérables (en particulier les jeunes et les femmes) à la pandémie sont renforcés par la formation professionnelle et le soutien aux possibilités d'emploi	1.1 Effectuer une recherche de profilage des bénéficiaires potentiels	Partenaire de mise en œuvre	GoJ	10,000
Marqueur de genre :2	1.2. Fournir des travaux à haute intensité de main-d'œuvre pour réhabiliter les infrastructures communautaires, la formation, la sensibilisation à la cohésion sociale et l'épargne d'investissement pour les bénéficiaires identifiés	Partenaire de mise en œuvre	GoJ	395,000

RESULTATS ATTENDUS	ACTIVITES PLANIFIEES	PARTIES RESPONSABLE	Source de financement	Montant en \$
	1.3. Fournir une formation d'alphabétisation fonctionnelle aux jeunes et aux femmes pour qu'ils puissent démarrer leurs activités génératrices de revenus	Partenaire de mise en œuvre	GoJ	50,000
	1.4 Soutenir le développement d'activités génératrices de revenus par un soutien technique et managérial, y compris les 5S-Kaizen	Partenaire de mise en œuvre / PNUD	GoJ	130,000
Sous-Total du résultat 1				585,000
Résultat 2 :	2.1 Fournir des produits pour prévenir le COVID-19	PNUD	GoJ	23,000
Les risques de violence, de discrimination et de xénophobie exacerbés par COVID-19 envers les réfugiés, les migrants et les personnes déplacées sont réduits pour la cohésion sociale et la stabilisation	2.2. Fournir des sources d'énergie renouvelables aux communautés	PNUD	GoJ	20,000
	2.3 Appuyer un comité local pour la paix et la réconciliation	PNUD	GoJ	15,000
	2.4 Effectuer la campagne de sensibilisation et d'information sur la prévention du COVID-19	PNUD	GoJ	14,000
Marqueur genre : 2	2.5 Soutenir la mise en place d'un système de l'alerte précoce contre radicalisation et l'extrémisme violent	PNUD	GoJ	10,000
Sous-total pour le résultat 2				82,000
Sous-Total pour Programme				667,000
Sous-total pour la gestion				249,758
Sous-total pour le programme et la gestion				916,758
Appui à la gestion générale (8%)				73,341
Sous-total pour le programme, la gestion et le GMS				990,099
Taxe de coordination (1%)				9,901
TOTAL				1,000,000

Source : prodoc du projet covid19

II.5 Théorie de changement

Pour résoudre ces problèmes fondamentaux, la voie suivante est identifiée :

Si 1000 personnes vulnérables, en particulier les jeunes et les femmes, sont soutenues pour assurer leurs moyens de subsistance et le rétablissement de leurs moyens de subsistance ;

- ✓ Si plus de 70 % d'entre eux sont fonctionnellement alphabétisés ;
- ✓ S'ils ont des connaissances et des compétences dans des activités génératrices de revenus ;
- ✓ S'ils disposent de kits d'hygiène COVID-19 pour se protéger contre la pandémie ;
- ✓ S'ils ont les connaissances correctes sur le COVID-19 et l'utilité des kits d'hygiène ;
- ✓ Si les communautés peuvent fournir des services de base, notamment l'électricité et l'eau, à leurs citoyens ;
- ✓ S'il existe un mécanisme fonctionnel de prévention de tous les types de violence et de conflits dans les communautés ;
- ✓ Alors, 1000 personnes vulnérables peuvent démarrer leurs activités génératrices de revenus en utilisant leurs fonds supplémentaires ;
- ✓ Ensuite, ils peuvent gérer les bases de l'écriture, de la lecture et du calcul pour leur petite entreprise ;
- ✓ Ensuite, ils peuvent maintenir leurs activités génératrices de revenus de manière durable ;
- ✓ Ensuite, le taux d'infection par COVID-19 diminuera et l'activité économique reprendra pleinement ;
- ✓ Ensuite, la population vulnérable peut utiliser correctement les kits d'hygiène, ce qui finit par modifier son comportement, en étant plus prudente face à la maladie infectieuse ;
- ✓ Ensuite, ils seront protégés contre les maladies infectieuses ainsi que contre tout type de violence et de conflit ;
- ✓ Ensuite, ils seront protégés de la peur de tout type de violence et de conflit, y compris l'extrémisme violent.

En suivant le cheminement ci-dessus, le statut suivant doit être atteint :

1. Les moyens de subsistance des personnes les plus vulnérables (en particulier les jeunes et les femmes) à la pandémie sont renforcés par la formation professionnelle et le soutien aux possibilités d'emploi ;
2. Les risques de violence, de discrimination et de xénophobie exacerbés par COVID-19 envers les réfugiés, les migrants, les PDI sont réduits pour la cohésion sociale et la stabilisation.

II.6 Résultats escomptés

Programme (PNUD, Gouvernement, et les partenaires financiers) 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.

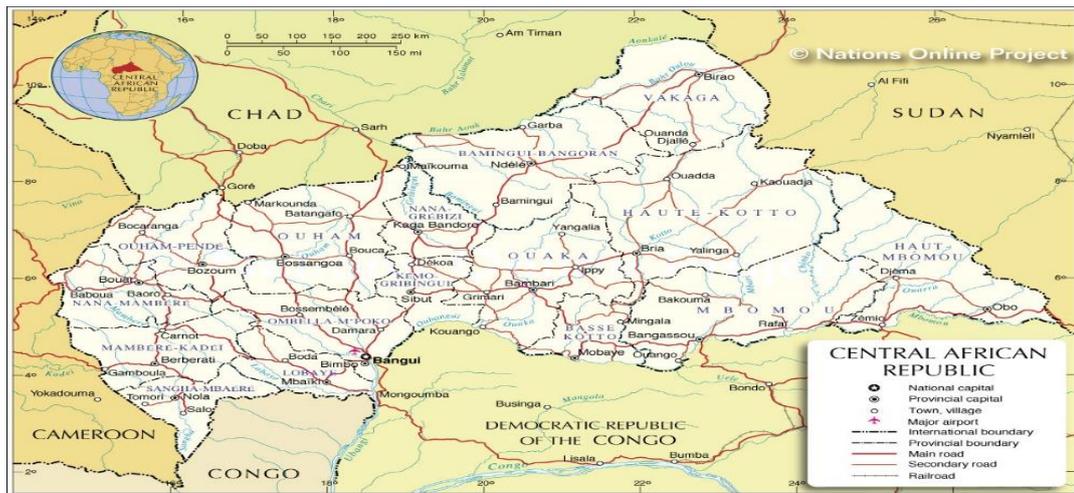
L'évaluation permettra entre autres de :

- ✓ 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.

II.7 Zone de mise en œuvre et populations cibles de l'étude

La collecte des données aura lieu dans la sphère d'intervention de la mise en œuvre du projet à savoir la localité de Bangui.



Source : prodoc du projet COVID19

Étant donné que le projet concerne La résilience et le redressement socio-économique des communautés affectées par la pandémie de la COVID-19, l'évaluation finale couvrira les personnes ou groupes clés tels que :

- Les bénéficiaires directs du projet ;
- L'équipe de partenaire de mise en œuvre ;
- L'équipe du projet au niveau de PNUD ;
- Les points focaux aux ministères de l'Administration du territoire et de la Décentralisation, au Ministère de l'État chargé de l'Économie du Plan et de la Coopération Internationale et au Ministère de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation.

II.8 Critère d'appréciation des dimensions de l'évaluation

II.8.1 Echelle d'appréciation des performances

Le champ d'investigation de la présente évaluation a été circonscrit autour d'un examen des performances du Projet basé sur les critères de pertinence/ cohérence, d'efficacité, d'efficience, de et de durabilité. La mission a apprécié les acquis du Projet en termes d'effets sur la base des résultats obtenus en matière d'efficacité et de durabilité. L'évaluation a également examiné le niveau de prise en compte des thématiques transversales tel que l'égalité des sexes et les droits

humains. Chacun de ces critères a été mesuré à travers un questionnaire qui est repris dans la Matrice d'évaluation proposée en annexe.

Pour chacun des critères retenus, l'équipe d'évaluation a formulé une opinion basée sur l'analyse de la performance réalisée par le Projet. A cet effet, l'échelle d'appréciation des performances utilisée pour l'évaluation est présentée ci-après.

Tableau 2 : Echelle d'appréciation des performances avec justification de la notation

NOTE	APPRECIATION
5-6	Satisfaisant
3-4	Moyennement satisfaisant
1-2	Insatisfaisant

La performance a été qualifiée de :

- **Satisfaisante** lorsque les aspects positifs sont apparus plus importants que les aspects négatifs
- **Moyennement satisfaisante** lorsque les aspects positifs sont apparus au moins aussi importants que les aspects négatifs
- **Insatisfaisante** lorsque les aspects positifs sont apparus faibles par rapport aux aspects négatifs.

L'appréciation de la performance présentée ci-dessus a été appliquée exclusivement aux critères d'efficacité et d'efficience correspondant à l'appréciation **Très insatisfaisante** à **Très satisfaisante**. Dans le même temps, les critères de Pertinence, de Cohérence et de Durabilité ainsi que les thématiques transversales ont été appréciés de la manière.

II.8.2 Référentiel de l'évaluation

Le référentiel de la présente évaluation repose sur les critères classiques d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE tels qu'ils ont été révisés et complétés par EvalNet en 2018-2019, ainsi que sur les principes de la Déclaration de Paris qui admettent comme critères de base d'une évaluation conforme aux normes et éthiques internationales en matière d'évaluation de projets, ceux qui se rapportent aux objectifs fondamentaux d'évaluation, à savoir :

- **La pertinence** qui est la « mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds ». Pour le cas d'espèce, l'examen de la pertinence consiste à (i) qualifier la pertinence au maintien des objectifs et résultats anticipés depuis le début de la mise en œuvre du projet, (ii) préciser si les axes d'intervention demeurent les plus pertinents au vu des apports du programme et éventuellement de l'évolution du contexte, (iii) s'assurer de la cohérence des objectifs et résultats escomptés du projet.
- **L'efficacité** qui mesure le niveau de réalisation des résultats escomptés ou des progrès observés pour les atteindre. Cela a consisté à apprécier le niveau d'atteinte des résultats à travers un examen de la progression des cibles fixées pour les indicateurs, ainsi que par la

comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints, la mesure des écarts et leur analyse.

- ➔ **L'efficience** qui revient à démontrer la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) ont été transformés de façon économe en résultats et dans le temps. Il s'est donc agi d'apprécier le rapport entre les résultats obtenus par le projet et les montants dépensés.
- ➔ **La durabilité ou pérennité**, qui mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives pourront perdurer après que la mise en œuvre du projet ait touché à sa fin. Evaluer la durabilité implique une appréciation du niveau auquel les pertinentes conditions sociales, économiques, politiques et autres sont réunies et permettent d'effectuer des projections sur la capacité endogène à maintenir ou à diriger pour garantir les résultats du développement dans le futur,
- ➔ **Les questions transversales** sont orientées sur l'égalité genre et les droits humains. Elles sont traitées à la fois à l'intérieur des différents critères retenus et dans des sections spécifiques du rapport.

III. 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 APSUD), partenaires nationaux principalement les agents des Ministères de l'Economie, du Plan et de la Coopération ainsi que ceux de l'Education Nationale et de l'Alphabétisation) est 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.

L'approche qui est utilisée a permis de reprendre aux critères d'évaluation dans le tableau ci-après. Ce tableau est une matrice qui a guidé la conception des outils / questionnaires de collecte des données sur terrain et fournir les pistes d'analyse de ces dernières. Ses questions de recherche sont discutées et validées en concertation avec l'équipe PNUD RCA.

Conformément aux TDRs¹, l'évaluation s'est appuyée sur les critères de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, et durabilité) conformément aux règles et normes du GNUE et à ses directives éthiques. En plus et pour tenir compte des besoins de vulnérabilité, et d'équité, les questions genre et droits humains sont intégrées dans les analyses en faisant ressortir les aspects sexo-spécifiques. La revue documentaire notamment des rapports d'évaluation et de suivi a permis de revoir le contenu et les formes des questions d'évaluation. Ces questions ont été révisées et présentées selon chaque critère dans la matrice d'évaluation comme indiqué.

¹ Les Termes de Références sont disponibles en annexe I.

Tableau 1: Critères et questions d'évaluation

Critères	Questions clés
1. Pertinence /cohérence	1.1. Les résultats identifiés par PNUD sont-ils consistants par rapport aux besoins du pays, aux priorités nationales, aux engagements internationaux et régionaux du pays (RCPCA/ UNDAF+) ?
	1.2. De quelle façon le projet a-t-il contribué à résoudre les causes profondes de l'inégalité de genre, la situation et des groupes marginalisés (personnes vivant avec handicap, déplacées, réfugiées, retournées,) ?
	1.3. Dans quelle mesure le projet s'est-il adapté aux différentes mutations de crises pour mieux répondre aux besoins exprimés ?
2. Efficacité	2.1. Dans quelle mesure les résultats ont été atteints ?
	2.2. Quels sont les facteurs positifs et négatifs qui ont soit contribué à l'atteinte des résultats escomptés ou soit entraver leur mise en œuvre ?
	2.3. Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a-t-il contribué à améliorer l'agenda national en matière de renforcement des capacités (les cadres légaux et réglementaires sur l'éducation de base, l'inclusivité) ?
3. Efficience	3.1. Dans quelle mesure les ressources et les stratégies de gestion ont-elles été utilisées de manière efficiente pour produire les résultats attendus du projet ?
	3.2. Dans quelle mesure et de quelle manière les coûts de transaction ont-ils été réduits ?
	3.3. Quelles sont les contraintes liées à la mobilisation et à l'utilisation des ressources ?
4. Durabilité	4.1. Dans quelle mesure les résultats enregistrés et les stratégies utilisées par le PNUD sont-ils durables ?
	4.2. L'appui de PNUD s'est-il étendu de manière à renforcer les capacités nationales et locales et à garantir un gain à long terme dans les domaines couverts par les effets du projet ?
	4.3. PNUD a-t-elle appuyé le pays et la population dans le renforcement de la résilience y compris la réduction de la vulnérabilité face aux chocs et autres crises ?

Source : Complété à partir des TDRs

Les thématiques transversales (Egalité genre et Droits humains) sont traitées à la fois à l'intérieur des différents critères retenus et dans des sections spécifiques du rapport.

III.1 Revue documentaire

Dans le cadre de cette étude, une revue documentaire est indispensable pour la collecte des données secondaires. Cela a permis d'utiliser toute la documentation nécessaire à la réalisation de l'évaluation. En utilisant une analyse structurée par rubrique et en créant un « Review Form ». Ces documents ont permis également d'identifier les dimensions de l'analyse. Les documents suivants sont utilisés pour la compréhension du projet de mise en œuvre du projet : (i) Proposition du projet, (ii) Budget (iii) Rapport de profilage, (iv) Rapports de fin de projet des kits COVID19, (v) Rapports de supervision ou d'avancement du projet, (vi) Cadre logique, (vii) Chaîne des résultats, (viii) Tableau des indicateurs, (ix) Plan opérationnel.

Le partenaire d'exécution sera aussi consulté sur leurs documentations. Ces différents documents seront analysés et synthétisés pour les besoins de l'étude.

Par ailleurs, le Plan Cadre des Nations-Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF+ 2018-2021), le Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA 2017-2021), Document Programme Pays du PNUD (CPD 2018-2021), Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021 sont également analysés.

III.2 Approche qualitative

Cette approche permet d'évaluer à la fois le contexte et les indicateurs du Projet. Des guides distincts pour chaque groupe d'acteurs sont élaborés. Cette approche comporte deux volets : des entretiens individuels (E.I) avec les informateurs clés (autorités locales et représentants du projet) et des discussions de groupe avec les bénéficiaires directs.

Les entretiens individuels sont menés auprès des autorités locales (Maires et chefs des quartiers) et des responsables des structures impliquées dans le projet. Une partie du personnel de l'ONG APSUD qui est impliqué dans le processus de la mise en œuvre de ce projet est également interviewée lors de cette évaluation. Des entretiens individuels ont également lieu avec les partenaires suivants : Personnels du bureau national PNUD RCA ; membres de la communauté associés à la mise en œuvre des activités et partenaires étatiques des secteurs concernés susmentionnés.

Focus group (discussions de groupe)

La méthode consiste plus précisément à interroger un nombre représentatif du groupe de huit (8) personnes en moyenne répondant à des critères homogènes, afin de susciter une discussion ouverte à partir d'une grille d'entrevue liée à la prestation de service offert par PNUD via APSUD. En effet, l'approche qualitative consiste à rassembler un petit groupe homogène pour les faire parler autour d'un thème prédéfini. Le focus group est animé par un modérateur formé à la méthodologie et apte à exploiter la dynamique propre au rassemblement en groupe, deux rapporteurs sont chargés de la transcription des discours des participants. L'analyse de contenu a permis de relever les principaux messages clés émis par les participants.

Ainsi, des discussions de groupes de huit à dix (08 à 10) personnes sont constitués pour échanger autour des questions liées à la pertinence, la viabilité et les impacts des interventions y compris sa faiblesse et sa force.

III.3 Critère d'inclusion et échantillonnage

Les personnes sélectionnées pour participer aux discussions de groupe sont résidées dans les 28 localités (quartiers) ayant bénéficiés de l'appui du projet et sont âgées d'au moins 18 ans.

L'échantillonnage est basé sur le choix raisonné tenant compte de la géographie des parties prenantes du Projet, ainsi que sur leurs rôles et responsabilités respectifs, à savoir : (i) PNUD ; (ii) Partenaire d'exécution du Projet ; (iii) Membres du Comité de Pilotage ; (iv) Membres du Comité Technique ; (v) Membres du Groupe de Référence de l'évaluation ; (vi) Acteurs de la société civile ; (vii) Bénéficiaires finaux des interventions du projet.

Sur un total des 1000 personnes vulnérables bénéficiaires directes, un échantillon de 140 bénéficiaires en 15 groupes de discussions est jugé consistant pour extrapoler les résultats sur l'ensemble des bénéficiaires. De plus, 18 entretiens individuels ont été également réalisés.

Cibles	Focus groupe	KII
Hommes les plus vulnérables ayant bénéficié des activités (i) de distribution de kits COVID19, (ii) et des Activités Génératrices de Revenu (AGR), (iii) THIMO et (iv) Alphabétisation ;	5	
Femmes les plus vulnérables ayant bénéficié des activités ((i) de distribution de kits COVID19, (ii) et des Activités Génératrices de Revenu (AGR), (iii) THIMO et (iv) Alphabétisation	5	
Groupes Mixtes ayant bénéficié des activités ((i) de distribution de kits COVID19, (ii) et des Activités Génératrices de Revenu (AGR), (iii) THIMO et (iv) Alphabétisation	5	
Membres des comités locaux de paix (système d'alerte précoce). / Leaders des groupements		7
PNUD		3
APSUD		2
Autorité locale		2
Comité de pilotage		4
Total des Interviews	15	18

III.4 Traitement et analyse des données

Les données quantitatives qui sont collectées à travers la revue documentaire et sont traitées. Ensuite, le tableur Excel est utilisé pour la production des tableaux d'analyse et graphiques. Avant cette étape, des contrôles de cohérence ont été effectués.

Lors du traitement des données, une attention particulière est portée à certaines données quantitatives du cadre logique et ayant été récoltés lors de l'étude de base.

Concernant les données qualitatives (entretiens individuels et Focus groupe), les résultats sont reportés sur les fiches de transcription puis saisis sous forme de texte en version électronique dans la base de données conçue sur l'Excel. Des comptages manuels sont également effectués

pour extraire les proportions des participants qui se sont prononcés sur certains points clés de l'étude.

Les critères et les questions d'évaluation servent de référence pour l'analyse des données collectées à travers la revue documentaire, les entrevues et groupes de discussion, de même que les visites terrain. Le rapport intègre : (i) l'analyse de contenu, à travers les documents, ainsi que des entrevues. Cette analyse est basée sur l'exploitation des réponses aux principales questions de l'évaluation; (ii) l'analyse de performance, à travers les critères d'évaluation qui figurent dans les termes de référence de l'évaluation et dans la matrice 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; qui viennent appuyer l'analyse.

La triangulation et le traitement des données à travers l'utilisation d'outils standards (essentiellement Word et Excel) assurent, la validité et la sincérité de l'analyse afin de produire un rapport stratégique qui identifie les bonnes pratiques, les faiblesses, et les leçons apprises de la mise en œuvre du projet, de manière à dégager les orientations souhaitables pour l'avenir et à appuyer la prise de décision pour les projets futurs.

III.5 Phase de collecte des données

Les visites des réalisations du projet sont effectuées à travers les observations directes éventuellement couplées à des discussions de groupe sur la base du calendrier établi préalablement par l'équipe de mission.

Le consultant a pu recruter un nombre restreint d'agents de collecte des données composé des hommes et femmes pour l'appuyer au moment de focus groupes.

S'agissant de la formation des agents de collecte, elle a lieu à Bangui pendant un (01) jour. Au cours de la formation, les questions suivantes ont été abordées : rappel du texte et des objectifs de l'étude ; attitudes et comportements d'un bon enquêteur ; parcours des sections du guide de groupe de discussion et une simulation qui a été menée par un jeu de rôle présentant feed-back critique sur l'outil de collecte.

La phase de la collecte des données a été réalisée auprès d'un petit échantillon des bénéficiaires directs susmentionnés ainsi que des membres de la communauté des quartiers environnants du 11 au 20 mai 2022.

III.6 Limites de la méthodologie

La mission d'évaluation tient à présenter un ensemble de limites consubstantielles aux choix effectués pour la collecte des données. Cinq principales limites ont été identifiées :

- ✓ La non-exhaustivité des données à collecter sur le terrain. Cette limite résulte de la double contrainte de la durée de la mission d'évaluation, et de la petite taille de l'équipe dédiée à la collecte des données. Néanmoins, la mission d'évaluation s'est assurée de la représentativité des données collectées.
- ✓ Les biais de sélection liés à l'approche raisonnée de l'échantillonnage défini pour la collecte des données. En effet, le choix effectué ici a été fait sur la base de la géographie des parties prenantes de la mise en œuvre du projet afin de s'assurer d'une certaine représentativité de l'échantillon couvert. L'ampleur de cette limite est réduite

en raison de la cohérence avec les choix perçus pour la couverture du Projet sur le terrain ;

- ✓ Les risques d'intégrité des données recueillies. En effet, cette limite traduit le risque de grossissement ou de dissimulation des faits par les informateurs clés à consulter sur le terrain, ces derniers étant souvent choisis par les partenaires d'exécution du Projet et l'équipe du Projet. Cette limite est atténuée par la triangulation et la consolidation des données collectées auprès de plusieurs sources.
- ✓ L'équipe d'évaluation considère la disposition et la disponibilité des acteurs clés du projet à collaborer et à fournir la documentation et les informations nécessaires comme l'une des conditions essentielles à la bonne exécution de la mission. La transformation de cette hypothèse en action concrète sous-entend une adhésion pleine et entière et une implication effective des cibles visées par l'évaluation, ainsi qu'une implication effective de toutes les parties prenantes, à savoir ; les membres du Comité de Pilotage du Projet, le personnel du Projet, les bénéficiaires finaux des interventions, les points focaux auprès des différentes administrations, les PTF impliqués, les membres du Groupe de Référence de l'évaluation, etc.
- ✓ Enfin, la mission d'évaluation est parfaitement consciente de son exposition à un risque de grossissement ou de dissimulation des faits par les informateurs clés à consulter sur le terrain. Elle prévoit circonscrire un tel risque par la triangulation et une la consolidation des données collectées auprès de plusieurs sources.

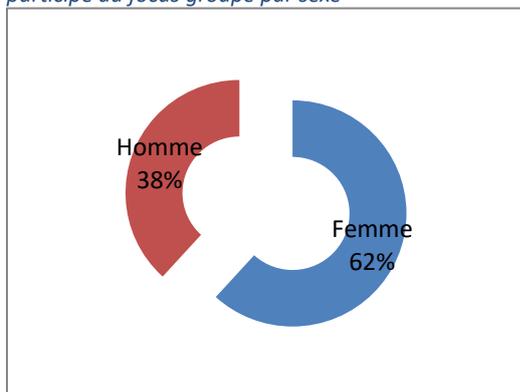
IV. Constatations et conclusions

IV.1 Caractéristiques démographiques

Il est impératif de savoir exactement qui a participé à la collecte des données en analyse des questions socio-démographiques. Cette analyse permet de mesurer le niveau de la représentativité de l'échantillon et la connaissance de la distribution population. Les caractéristiques jugées nécessaires dans le cadre de cette évaluation sont le sexe, le niveau d'éducation et le milieu de résidence en ce sens que les bénéficiaires directs du projet sont les groupes les plus vulnérables des communautés ciblées, notamment les personnes déplacées, les rapatriés des communautés locales, soit 1000 ménages.

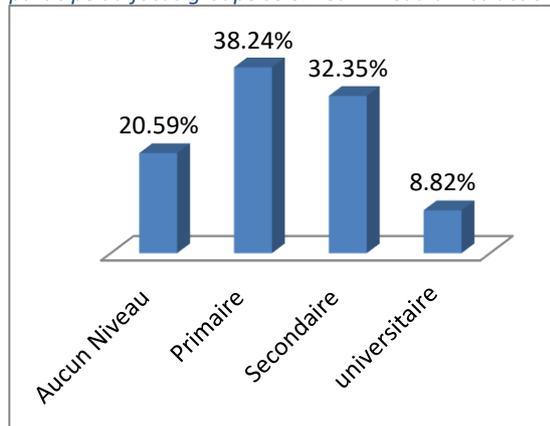
Les discussions de groupes ont été menées sur un total de 140 bénéficiaires constitués en 15 groupes dont les groupes des femmes, des hommes et mixtes. Les femmes sont fortement représentées dans les groupes des discussions que les hommes soit 62% contre 38%.

Graphique 1 : Répartition des bénéficiaires directes ayant participé au focus groupe par sexe



En termes de niveau d'instruction des répondants, trois répondants sur huit (38,24%) ont le niveau primaire suivi de niveau secondaire. Une proportion non négligeable répondants n'ont jamais fréquenté une école formelle dans le passé.

Graphique 2 : Répartition des bénéficiaires directes ayant participé au focus groupe selon leur niveau d'instruction



Notons que l'un des résultats attendus du projet est que les risques de violence, de discrimination et de xénophobie exacerbés par COVID-19 envers les réfugiés, les migrants, les PDI sont réduits pour la cohésion sociale et la stabilisation. L'analyse du milieu de résidence indique les retournés sont les plus consultés dans le cadre cette évaluation. Cette forte dominance des retournés est justifiée du fait que les 28 quartiers de KM5 bénéficiaires du projet sont des essentiellement des quartiers de retours.

Graphique 3 : Répartition des bénéficiaires directes ayant participé au focus groupe par statut de résidence

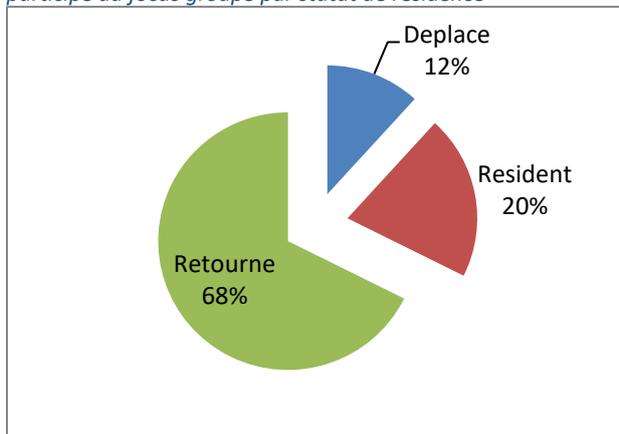


Photo prise lors de FG

IV.2 Analyse de la pertinence /adaptabilité

La pertinence qui est la « mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds ». Pour le cas d'espèce, l'examen de la pertinence consiste à (i) qualifier la pertinence au maintien des objectifs et résultats anticipés depuis le début de la mise en œuvre du projet, (ii) préciser si les axes d'intervention demeurent les plus pertinents au vu des apports du programme et éventuellement de

l'évolution du contexte, (iii) s'assurer de la cohérence des objectifs et résultats escomptés du projet.

Dans le cadre cette évaluation, la pertinence est mesurée à travers les questions suivantes :

- ❖ Les résultats identifiés par PNUD sont-ils consistants par rapport aux besoins du pays, aux priorités nationales, aux engagements internationaux et régionaux du pays (RCPCA/ UNDAF+) ?
- ❖ De quelle façon le projet a-t-il contribué à résoudre les causes profondes de l'inégalité de genre, la situation et des groupes marginalisés (personnes vivant avec handicap, déplacées, réfugiées, retournées, ...) ?
- ❖ Dans quelle mesure le projet s'est-il adapté aux différentes mutations de crises pour mieux répondre aux besoins exprimés ?

Les résultats identifiés par le PNUD sont-ils consistants par rapport aux besoins du pays, aux priorités nationales, aux engagements internationaux et régionaux du pays (RCPCA/ UNDAF+/CPD) ?

Les résultats attendus du projet sont consistants par rapport aux besoins de la RCA. La pertinence stratégique du programme était très robuste, du fait de son alignement non seulement sur les priorités du pays, notamment le Plan de Relèvement et de Consolidation de Paix en RCA, mais surtout sur ses urgences fondamentales émanant de la situation de crise du COVID19. Il était également en phase avec le Descriptif de Programme de Pays pour la République centrafricaine (2018-2021) ((bonne gouvernance, relèvement et création d'emplois : Produit 2.3 : populations vulnérables, y compris les réfugiés rapatriés, les personnes déplacées, les anciens combattants, les femmes et les jeunes, ayant accès à des moyens de subsistance et à des emplois durables (Plan stratégique 6.1.1 A)) et des Nations Unies (UNDAF +)

Par ailleurs, cet alignement conforme a favorisé la planification aisée des interventions du projet Covid19, ce qui a permis au partenaire d'exécution de définir ses priorités avec les sous-secteurs pour répondre aux préoccupations du gouvernement. En outre, le projet a bénéficié d'une bonne analyse du contexte humanitaire et de développement pays pour une programmation adaptée des activités de manière générale.

Graphique 4 : Alignement du projet au RCPCA, UNDAF et ODDs.

Résultats attendus du projet	Priorités de l'UNDAF+	Priorités du RCPCA	ODDs correspondants
	Piliers		
Les risques de violence, de discrimination, et de xénophobie exacerbés par COVID-19 envers les réfugiés, les migrants et les PDI sont réduits pour la cohésion sociale et la stabilisation sont atténués	Priorité 1 - Consolidation de la paix, de la sécurité et de la cohésion sociale	Pilier 1 - Soutenir la paix, la sécurité et la réconciliation	ODD 1 – Pas de pauvreté ODD 5 – Egalité entre les sexes ODD 10 – Inégalités réduites ODD 16 – Paix, justice, et institutions fortes
Les moyens de subsistance des personnes les plus vulnérables (en particulier les jeunes et les femmes) à la pandémie sont renforcés	Priorité 3 - Relèvement économique et durable	Pilier 3 - Assurer le relèvement économique et la	ODD 1 – Pas de pauvreté ODD 2 – Zéro faim ODD 8 – Travail décent

par la formation professionnelle, et la création d'emplois est soutenue		relance des secteurs productifs	et croissance économique ODD 12 – Consommations et productions durables
---	--	---------------------------------	---

Source : Analyse documentaire de l'UNDAF+ et du RCPCA

Par ailleurs, les preuves issues des examens documentaires et des entretiens avec les informateurs clés confirment que les fonds de donateur ont répondu aux défis de développement de la RCA, bien que les problèmes de changement climatique et de l'insécurité auraient pu entraver la réalisation des résultats et des produits attendus. Il convient de noter que le choix des activités du projet était non seulement conforme aux priorités nationales de développement, mais aussi et surtout au programme de consolidation de la paix et la stabilisation de l'économie.

L'analyse des données de FG permet de recueillir les témoignages suivants :

- Le projet répond aux besoins de la population en ce sens qu'avant sa mise en place, la majorité des jeunes sont en chômage et grâce à ce projet les jeunes auront un accès pour travailler contre argent afin de se lancer dans les AGR
- Le projet nous a aidés sur beaucoup de choses à savoir: les différentes formations en AGR, les violences basées sur les genres, la comptabilité simplifiée, la cohésion sociale. Cette intervention nous a permis d'avoir l'équilibre financière.
- Après les crises qu'a connu notre pays il y'a une augmentation des taux de chômage, beaucoup ont perdu leurs biens, leurs activités mais grâce à ce projet nous avons une occupation via les THIMO qui nous ont permis de relancer une activité économique Génératrice de revenu.
- De plus, le projet nous a aidés à améliorer nos connaissances et capacités sur les différentes formations en AGR, les violences basées sur les genres, la comptabilité simplifier, la cohésion sociale et plusieurs sensibilisations sur la prévention en COVID – 19 : nous en sommes satisfaits

De quelle façon le projet a-t-il contribué à résoudre les causes profondes de l'inégalité de genre, la situation et des groupes marginalisés (personnes vivant avec handicap, déplacées, réfugiées, retournées,) ?

Le projet a développé une stratégie assez transparente dans la sélection des bénéficiaires. En effet, le choix de bénéficiaires contribue fortement à résoudre les causes profondes de l'inégalité de genre, la situation et des groupes marginalisés. Pour y parvenir, 28 Comités de pré-sélection ont été constitués et installés dans 28 quartiers du projet. Ces comites ont participés à la définition des critères de vulnérabilité et du choix des 2000 personnes présélectionnés. Cette stratégie a permis d'obtenir 1000 personnes sélectionnées par la loterie publique et a atténué les questions de discrimination au sein de la communauté de PK5. Par exemple, l'adoption de l'approche participative avec un ciblage des communautés dans la mise en œuvre des activités de résilience combinées aux aspects de lutte de contre les causes

de l'extrémisme violent soutiennent convenablement le principe de « Ne laisser personne derrière ».

Par ailleurs, le projet est intervenu sur des leviers structurels et des moteurs de changement qui concourent à réduire les vulnérabilités notamment à travers ses piliers et surtout dans le contexte de Covid19. Comme le témoignent l'ensemble des acteurs interviewés, ces priorités sont prises en compte dans le document de programme et sont reflétées dans le rapport de fin de projet.

Par contre, le projet s'est confronté à la résistance des ex-combattants qui s'imposaient à être pris comme bénéficiaires volontaires. Ainsi, la participation de toutes les parties et surtout des autorités locales a permis leur réinsertion et la réintégration des Ex-combattants dans le PK5 et permet de limiter les implications des populations dans les groupes armés, les cas de viols, braquages comme moyens de sortie de crise. Ils ont bénéficié de formation aux métiers et un accompagnement en alphabétisation. L'enjeu étant que « si les jeunes sont engagés dans les processus de paix, les communautés préparés à accompagner ces jeunes, si les jeunes sont formés aux AGR, les communautés acceptent de les accueillir, il y aura la paix ».

Dans la conception de ce projet des questions de cohésions sociales, résiliences, protection des femmes, les questions touchant la justice et les droits humains (volet alerte précoce) et le maintien de la paix ont été intégré. La création des groupements d'AGR et l'appui en THIMO pour l'épanouissement économique des communautés ont été également des activités qui ont contribué à la réduction des causes profondes.

Dans quelle mesure le projet s'est-il adapté aux différentes mutations de crises pour mieux répondre aux besoins exprimés ?

Le projet est resté flexible au regard de la complexité et de la fragilité du contexte de crise de plus en plus accentué de la RCA. Dans ce contexte, projet a pris en compte les questions humaines et sécuritaires avec une flexibilité de gestion au fur et à mesure que survient chaque crise.

Le projet avait prévu de travailler sur trois infrastructures communautaires ciblées pour à être réhabilité dans le bloc PK5 (la Mairie du 3ème arrondissement de Bangui et l'Ecole Koudoukou) et le Canal Pinari. Cependant la 3ème infrastructure (Canal Pinari) longue plusieurs quartiers du 3ème arrondissement, en commençant par le quartier Fondo au caniveau Kokoro n'a pas été réhabilité. En effet, des restes des explosifs ont été découverts au niveau du canal du pont PINARI et le retard accusé par la MINUSCA et UNMAS pour les travaux de déminage du canal a entraîné une réorientation pour les travaux du canal du pont PINARI au bénéfice de l'école Koudoukou. Il s'agit des travaux d'extension de curage des caniveaux longeant l'école koudoukou.

En fin, des actions de sensibilisation par exemples passaient à la radio Centrafrique sur l'alphabétisation des bénéficiaires ont permis de toucher un plus grand nombre des bénéficiaires réticents au début des enseignements.

Conclusion : Le projet est jugé **très pertinent** dans sa mise en œuvre. Les stratégies du programme était très robuste, du fait de son alignement non seulement sur les priorités du pays, notamment le Plan de Relèvement et de Consolidation de Paix en RCA, mais surtout sur ses urgences fondamentales émanant de la situation de crise du COVID19. Il était également en phase avec le Descriptif de Programme de Pays pour la République centrafricaine (2018-2021) en ce qui concerne la bonne gouvernance, le relèvement et création d'emplois.

Le projet a développé une stratégie assez transparente dans la sélection des bénéficiaires. En effet, le choix de bénéficiaires contribue fortement à résoudre les causes profondes de l'inégalité de genre, la situation et des groupes marginalisés. Aussi, la participation de toutes les parties et surtout des autorités locales a permis la réinsertion et la réintégration des Ex-combattants du PK5 comme bénéficiaires du projet a permis de réduire les cas de viols, braquages comme moyens de sortie de crise.

Par ailleurs, le projet est intervenu sur des leviers structurels et des moteurs de changement qui concourent à réduire les vulnérabilités notamment à travers ses piliers et surtout dans le contexte de Covid19. Les bénéficiaires du projet ont bénéficié de formation aux métiers et un accompagnement en alphabétisation. Aussi, dans la conception de ce projet, la création des groupements d'AGR et l'appui en THIMO pour l'épanouissement économique des communautés ont été également des activités qui ont contribué à la réduction des causes profondes.

IV.3 Analyse de l'efficacité

L'efficacité qui mesure le niveau de réalisation des résultats escomptés ou des progrès observés pour les atteindre. Cela a consisté à apprécier le niveau d'atteinte des résultats à travers un examen de la progression des cibles fixées pour les indicateurs, ainsi que par la comparaison entre les objectifs fixés au départ et les résultats atteints, la mesure des écarts et leur analyse.

- ❖ Dans quelle mesure les résultats ont été atteints ?
- ❖ Quels sont les facteurs positifs et négatifs qui ont soit contribué à l'atteinte des résultats escomptés ou soit entravé leur mise en œuvre ?
- ❖ Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a-t-il contribué à améliorer l'agenda national en matière de renforcement des capacités (les cadres légaux et réglementaires sur l'éducation de base, l'inclusivité) ?

Dans quelle mesure les résultats ont été atteints ?

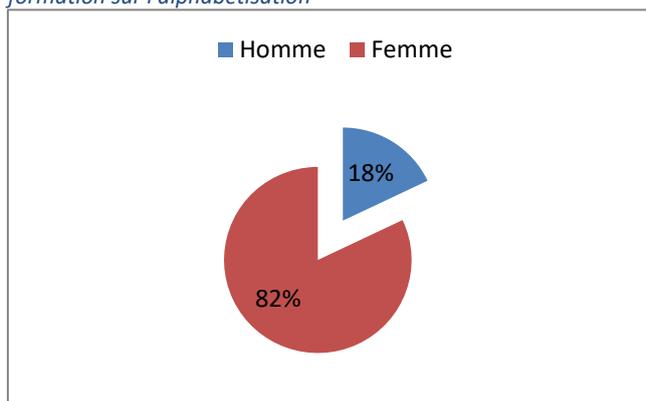
Les indicateurs de résultats ont été analysés sur la base de rapport final du projet et du cadre de suivi de performance des indicateurs notamment le document de conception pour vérifier les statuts pour chaque cible des résultats afin de guider le processus d'estimation de la performance accomplis par le partenaire d'exécution (APSUD) vers la réalisation desdits cibles de résultats du projet (tableau 7). En dehors des indicateurs de résultats qui sont prédéfinis dans le cadre des résultats, les cibles et indicateurs de produits spécifiques sont renseignés et communiqués à la fin du projet.

Le projet a permis de renforcer les moyens de subsistance des personnes les plus vulnérables (en particulier les jeunes et les femmes) à la pandémie par la formation professionnelle et le soutien aux possibilités d'emploi via les travaux à haute intensité des mains d'œuvre. Pour ce fait, l'analyse des données issues des groupes de discussions atteste que les activités suivantes ont été réalisées :

- ❖ Réhabilitation des infrastructures communautaires à travers les THIMO (Mairie du 3^e arr Bangui, école Koudoukou et curage des canaux)
- ❖ Formation en alphabétisation fonctionnelle aux 663 personnes pour faciliter la gestion d'activités génératrices de revenus (au lieu de 500) soit un taux de réalisation de 132,6% ;
- ❖ Soutien aux activités génératrices de revenus par les formations techniques et managériales (commerce, élevage, comptabilité simplifiée),
- ❖ Mise en application de la 5S-Kaizen via un appui organisationnel

Par ailleurs, les analyses combinées du rapport final du projet et les avis recueilli auprès des bénéficiaires corroborent que les activités planifiées ont été réalisées. En effet, 1000 bénéficiaires ont été profilés dont le rapport de l'analyse a été partagé au PNUD. Ces bénéficiaires ont reçu une épargne à l'IMF à savoir le Crédit Mutuel de Centrafrique de Miskine. Cette épargne a permis de créer 47 groupements (dont 40 groupements ont reçu l'accompagnement technique, organisationnel et le suivi de leur AGR avec l'élaboration de leur texte juridique, leur règlement intérieur et statut) qui exercent des activités génératrices de revenu comme le commerce général, la vente du manioc, de céréales et du savon. Finalement, 40 groupements en AGR ont été formés sur le 5S-Kaizen et le Plan des affaires. Tous les groupements ont leur plan d'affaire.

Graphique 5 : Répartition des bénéficiaires ayant participé à la formation sur l'alphabétisation



En termes de renforcement de capacités des bénéficiaires en alphabétisation, un contrat a été signé entre la direction de l'alphabétisation et APSUD, pour assurer le recrutement des moniteurs, le suivi des cours et la production des certificats en alphabétisation. Ainsi, 663 personnes ont suivi les cours en alphabétisation au lieu de 500 dont 544 femmes (82%) pour 119 hommes. Cette dominance féminine contribue à la promotion et l'égalité de genre.

Source : rapport final du projet

L'alphabétisation est vue comme une composante essentielle du renforcement des compétences des femmes d'une manière générale. Les cours d'alphabétisation permettent aux femmes d'acquérir des compétences en lecture et en écriture ainsi que des connaissances leur permettant d'être des citoyennes informées et actives dans leurs communautés. Pour ce faire, la Direction Générale de l'Alphabétisation a conçu une série de livrets sur des thèmes en rapport avec le concept tels que les techniques de lecture et d'écriture, la citoyenneté, la culture de la paix et les droits de l'homme et l'environnement. L'alphabétisation permet donc aux femmes, en plus de son potentiel de développement des compétences en lecture et écriture, de s'informer davantage sur des thèmes en rapport avec leurs vies quotidiennes.

Quels sont les facteurs positifs et négatifs qui ont soit contribué à l'atteinte des résultats escomptés ou soit entravé leur mise en œuvre ?

Facteurs positifs

Plusieurs facteurs positifs ont soutenu la réalisation des progrès accomplis vers l'atteinte des résultats escomptés. La revue des rapports de fin du projet ainsi que les entretiens individuels et de groupes permettent de noter par exemple que l'alignement des résultats du projet sur les priorités du RCPCA a facilité la planification des interventions. Ces efforts ont été soutenus par l'engagement et la disponibilité de la partie nationale et plus particulièrement sur le terrain dont la participation des autorités et de l'ONG locale a été d'un grand atout.

L'idée d'établir des partenariats sous différentes formes est aussi largement embrassée dans le cas de projet ; cela a contribué fortement à l'atteinte des résultats escomptés. En effet, Ce projet présente un cas impliquant la collaboration de divers groupes d'acteurs engagés dans un exercice de planification participative. Le constat est que la gouvernance, la planification participative, le partenariat intersectoriel et autres engagements de la société civile et des institutions publiques et privées ont bonne presse. Des acteurs issus de secteurs aussi diversifiés que l'économie, l'éducation, l'administration du territoire et l'affaire social, pour des raisons souvent différentes, l'idée de la participation, en appelant à une nécessaire révision des rapports entre l'état, les institutions et la société civile.

Même si les interventions se font dans les mêmes zones (les quartiers de PK5 dans le 3eme arrondissement), cela n'a pas empêché pour autant que les synergies soient trouvées entre les communautés musulmanes et non-musulmanes avec la création d'une dynamique de travail avec les mêmes cibles, les mêmes acteurs et des actions plus complémentaires. Aussi, l'engagement de donateurs fidèle du gouvernement Japonais a été d'un atout indispensable.

Facteurs inhibiteurs

En termes de facteurs inhibiteurs, l'examen des discussions de groupe et des entretiens individuels relatent que plusieurs éléments exogènes qui ne dépendent pas des agences tels que l'ampleur des violences, la volatilité du contexte et l'insécurité interchangeable dans le secteur de KM5. Au niveau du gouvernement, l'implication des autorités locales est très souvent interrompue à cause de moyens logistiques. En matière de protection sociale, l'engagement du gouvernement est insuffisant pour éliminer l'extrémiste violent et l'instauration de son autorité dans le secteur du projet.

Selon l'avis des bénéficiaires, les principaux facteurs ayant influencés l'atteinte des objectifs premièrement c'est l'insécurité causée par certains membres du groupe armé lors des THIMO au niveau de l'école KOUDOUKOU et aussi les grenades et les armes trouvées dans les canaux qui causent les psychoses aux bénéficiaires en fin c'est le non-respect du calendrier des activités par l'ONG APSUD

Avis recueillis lors des FG

Cependant, un des résultats prévus au début du projet n'a pas du tout été atteint pour cause d'insécurité pendant les activités des THIMO. Lors de ces activités, des grenades et les armes ont été trouvées dans les canaux et cela a suspendu

définitivement les travaux au niveau de Pont PINARI.

Notons également que l'analyse des entretiens individuels et des focus groupe avec les autorités locales et la population ressort une grande satisfaction pour la réhabilitation de la mairie. Cependant, des manquements/insuffisances ont été mentionnés en ce qui concerne le manque des kits d'apprentissage lors de la formation en alphabétisation (livret, cahier, sac,...), de retard dans le paiement des moniteurs, un manque de formation ou d'orientation pour les bénéficiaires ayant choisi la saponification comme activité génératrice de revenu, les canaux débouchés ne tiennent pas compte de tout le circuit des eaux usées dans le 3eme arrondissement et ne sont pas couverts par les dalles (bien que cette activité n'a pas été prévue dans la conception du projet).

Dans quelle mesure la mise en œuvre du projet a-t'il contribué à améliorer l'agenda nationale en matière de renforcement des capacités (les cadres légaux et règlementaires sur l'éducation de base, l'inclusivité) ?

L'analyse de rapport de fin du projet et les entretiens (individuels et de groupes) complétés permettent d'affirmer que le projet a significativement contribué à l'amélioration de l'agenda nationale en matière de renforcement des capacités notamment l'appui au développement et la mise en œuvre des cadres légaux et règlementaires sur les droits humains, l'égalité genre et l'inclusion des parties prenantes surtout les plus vulnérables. Le PNUD via APSUD a apporté un renforcement et amélioration des cadres des normatifs, règlementaire, juridique ou institutionnels des questions liées à la réduction de la radicalisation et de l'extrémisme violent en appui les comite locaux de paix et de réconciliation ainsi le système d'alerte précoce. En effet, des consultants ont été recrutés pour former les membres de CVJR et d'Alerte Précoce avancées en promotion du genre, protection de l'enfant, la loi sur la parité, les enfants associés aux groupes armés et l'accompagnement des structures ont été réalisés. Toutes ces activités concourent à la réduction des risques de violence, de discrimination, et de xénophobie exacerbée par COVID-19 envers les réfugiés, les migrants et les PDI pour la cohésion sociale et la stabilisation.

Les formations et les renforcements de capacités ont contribué efficacement et améliorer le comportement de la population sur les cohésions sociales, vivre ensemble. Cela a contribué à la restauration de paix et augmente la connaissance des bénéficiaires sur les préventions aux COVID 19

Selon l'avis d'une autorité locale

En outre, en matière de transfert de compétences, le projet a contribué a renforcé les capacités enseignants (moniteurs). Il est tout de même important de noter que le renforcement des capacités institutionnelles se fait au niveau des ministères dans les différents démembrements au niveau décentralisé dans la commune du 3eme arrondissement. Notons également que le Comité de pilotage est constitué essentiellement des membres de quatre ministères impliquees. Il y a également un comité de suivi technique au niveau du projet qui regroupe l'équipe de mise en œuvre (partenaire local, autorités locales, leaders communautaires et les membres du comité de pilotage).

Avant le projet, nous pensons avoir la capacité nécessaire pour traiter et communiquer les cas de VBG et radicalisation mais avec les formations reçues dans le cadre de ce projet, nous nous rendons compte de nos insuffisances dans ces domaines aussi vastes. Nous remercions le PNUD via le Fond Japon de nous avoir ouverts les yeux en renforçant nos capacités sur la collecte des données contre radicalisation et l'extrémisme violent en dotant en téléphone et autres outils. **Selon les avis des membres des bureaux d'alerte précoce.**

Conclusion : Le projet est jugé efficace en ce sens que tous les indicateurs de résultats ont été atteints. Cette pertinence est documentée dans le cadre de suivi de performance des indicateurs et vérifiée auprès des parties prenantes lors des entretiens individuels et des séances de focus groups. En dehors des indicateurs de résultats qui sont prédéfinis dans le cadre des résultats, les cibles et indicateurs de produits spécifiques sont renseignés et communiqués à la fin du projet.

En effet ; le projet a permis de renforcer les moyens de subsistance des personnes les plus vulnérables (en particulier les jeunes et les femmes) à la pandémie par la formation professionnelle et le soutien aux possibilités d'emploi via les travaux à haute intensité des mains d'œuvre. Pour ce fait, l'analyse des données issues des groupes de discussions atteste que les activités suivantes ont été réalisées en faveur des 1000 bénéficiaires profilés en termes de : (i) la réhabilitation des infrastructures communautaires à travers les THIMO (Mairie du 3è arrondissement Bangui, école Koudoukou et curage des canaux) ; (ii) la formation en alphabétisation fonctionnelle aux 663 personnes pour faciliter la gestion d'activités génératrices de revenus (au lieu de 500) soit un taux de réalisation de 132,6% ; (iii) le soutien aux activités génératrices de revenus par les formations techniques et managériales (commerce, élevage, comptabilité simplifiée) ; (iv) le renforcement des capacités des membres de CNJVR et du système d'alerte précoce et la mise en application de la 5S-Kaizen via un appui organisationnel.

Plusieurs facteurs positifs ont soutenu la réalisation des progrès accomplis vers l'atteinte des résultats escomptés entre autre l'alignement des résultats du projet sur les priorités du RCPCA, l'engagement et la disponibilité de la partie nationale et plus particulièrement sur le terrain dont la participation des autorités et de l'ONG locale a été d'un grand atout. Des acteurs issus de secteurs aussi diversifiés que l'économie, l'éducation, l'administration du territoire et l'affaire social, pour des raisons souvent différentes, l'idée de la participation, en appelant à une nécessaire révision des rapports entre l'état, les institutions et la société civile ont d'un grand atout dans l'accomplissement des activités.

IV.4 Analyse de l'efficience

L'efficience qui revient à démontrer la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) ont été transformés de façon économe en résultats et dans le temps. Il s'est donc agi d'apprécier le rapport entre les résultats obtenus par le projet et les montants dépensés.

Elle est mesurée dans le cadre de cette évaluation sur la relation entre l'apport de ressources et les résultats obtenus, les apports pour les communautés par rapport aux ressources consacrées aux activités et Les effets et les résultats auraient-ils pu être obtenus à moindre coût en appliquant une approche différente.

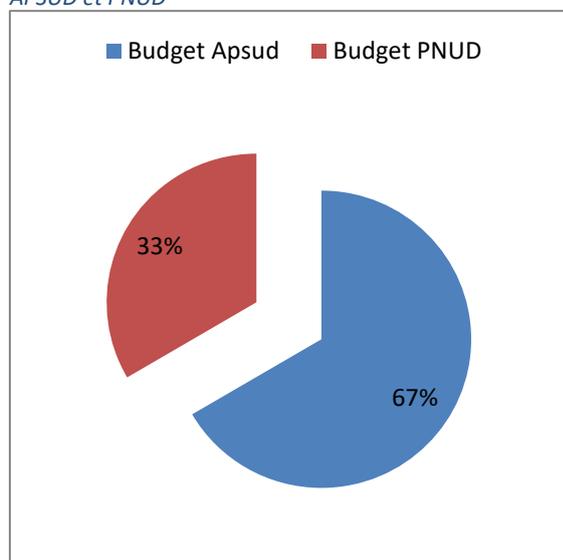
- ❖ La relation entre l'apport de ressources et les résultats obtenus est-elle appropriée et justifiable ?
- ❖ Quels sont les apports pour les communautés par rapport aux ressources consacrées aux activités ?
- ❖ Les effets et les résultats auraient-ils pu être obtenus à moindre coût en appliquant une approche différente ?

La relation entre l'apport de ressources et les résultats obtenus est-elle appropriée et justifiable ?

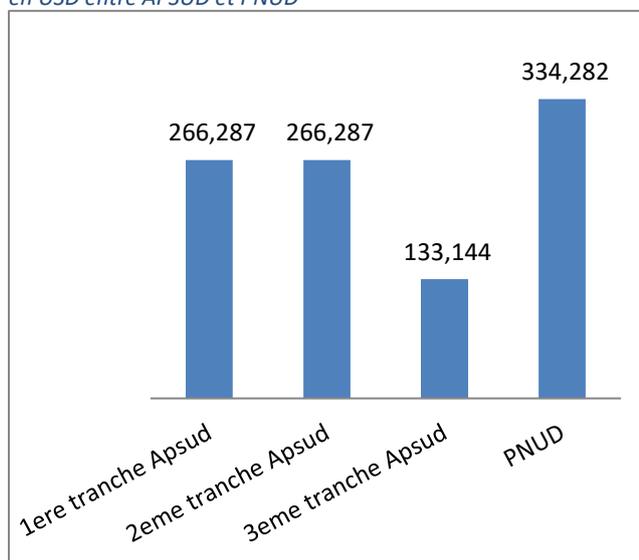
100% du budget ont été consommé conformément aux activités prévues dans le PTA et dans le temps. Les entretiens individuels menés auprès des membres de l'équipe de pilotage du projet sont soutenus par la revue de rapport final du projet démontrent que plusieurs stratégies de gestion ont été utiles pour rendre efficient le projet vers l'atteinte des résultats attendus. Celles-ci reposent essentiellement sur des orientations stratégiques notamment le comité de gestion, de pilotage et de suivi des activités. Des séries des réunions mensuelles ont eu lieu entre l'équipe de PNUD et le partenaire d'exécution APSUD pour la réorientation et l'état de la consommation du budget. Ces différentes réunions ont permis d'obtenir des contributions harmonisées qui répondent aux préoccupations des bénéficiaires.

En termes de répartition budgétaire, 67% du budget global a été exécuté par APSUD en trois phases pour un montant de 665 718 dollars. Ce fond a contribué à réaliser toutes les activités prévues au niveau du résultat 1 : Les moyens de subsistance des personnes les plus vulnérables (en particulier les jeunes et les femmes) à la pandémie sont renforcés par la formation professionnelle et le soutien aux possibilités d'emploi. En fin, les 33% ont été exécuté par l'équipe de PNUD dans le but de réaliser les activités prévues au niveau du résultat 2 du projet : Les risques de violence, de discrimination, et de xénophobie exacerbée par COVID-19 envers les réfugiés, les migrants et les PDI sont réduits pour la cohésion sociale et la stabilisation.

Graphique 6 : Répartition de la part du budget entre APSUD et PNUD



Graphique 7 : Répartition de la part du budget en valeur absolu en USD entre APSUD et PNUD



En outre, des échanges pour les partenariats avec les médias ont été très utiles pour renforcer la communication et la visibilité des interventions auprès du public. Toutefois, il n'existe pas de stratégie de communication transparente entre le partenaire d'exécution et les bénéficiaires dans le paiement des honoraire en particulier pour les moniteurs dédiés a la formation des bénéficiaires sur l'alphabétisation laquelle aurait renforcé la cohésion et la coordination dans le partenariat.

Par ailleurs, l'efficacité du projet a été moins limitée en termes des ressources et de la durée inappropriée du projet de ce qui concerne l'approche utilisée dans le cadre du projet :

- ❖ Le cycle de formation en alphabétisation n'est pas été respecté. En effet, la formation en alphabétisation permet d'acquérir des connaissances de base. Ce programme de formation permet aux élèves de voir ou revoir les notions de base en lecture, en écrire et en calcul. Selon l'avis des spécialistes en alphabétisation, cette formation doit être réalisée en 12 mois et comporte deux phase. Cependant, le projet a prévu de réaliser cette activité en 6 mois seulement et la phase II n'a pas été réalisée bien que les apprenants sont encore plus que déterminés qu'avant le début du projet.
- ❖ L'application de la méthode 3x6 n'a pas été respectée donc non efficient. En effet, l'approche 3x6 est une réponse organisationnelle créée par le PNUD pour assurer la réintégration harmonieuse des personnes affectées par le conflit tout en jetant des bases pour un développement local et communautaire durable à travers une approche intégrée qui permet aux populations de contrôler le processus de leur propre développement. Trois phases sont prévues lorsque la méthode 3x6 est utilisée à savoir l'inclusion (3 à 6 mois), l'appropriation (6 à 12 mois) et la durabilité (12 à 18 mois). Le fait que le projet est planifié sur 12 mois, les bénéficiaires du projet n'ont pas pu bénéficier d'un accompagnement durable en ce qui concerne le développement des chaînes de valeur, l'accès aux marchés, l'amélioration et diversification de la production et la transformation, la professionnalisation, la création d'emplois durables et l'amélioration des conditions de vie et enfin l'identification de nouvelles opportunités économiques.

Tableau de performance financière

Activités / Produits	Sous Activités (APSUD)	Indicateurs objectivement vérifiables (SMART)	Cible	Tranche 2 (Aout 21 - 30 Sept 21) Prévu	Tranche 2 (Aout 21 - 30 Sept 21) Réalisé	Tranche 2 (Aout 21 - 30 Sept 21) % devilevy	Performan ce financière %	Commentaire
1.1 Effectuer une recherche de profilage des bénéficiaires potentiels	1.1.2 Recruter un consultant pour réaliser le profilage des bénéficiaires en collaboration avec les différentes parties prenantes	<i>Profilage réalisé suivant les critères établis</i>	1	1	1	100%	100%	
1.2. Fournir des travaux à haute intensité de main-d'œuvre pour réhabiliter les infrastructures communautaires, la formation, la sensibilisation à la cohésion sociale et l'épargne d'investissement pour les bénéficiaires identifiés	1.2.1 Contractualiser avec une entreprise pour la réhabilitation des infrastructures (réhabilitation de la mairie du 3eme arrondissement, travaux de curage des caniveaux et Remblai de la cour de l'école Koudoukou)	<i>Nombre de contrat signé avec l'entreprise pour la réhabilitation des trois infrastructures communautaires</i>	1	1	1	100%	100%	Le solde des honoraires de l'entreprise est payé à la fin des travaux et le travail et bien fait
	1.2.3. Transport de matériaux, collecte d'ordures et supervision des chantiers	<i>Nombre de mission de supervision réalisés dans les chantiers par APSUD</i>	NA	NA	NA	%	110%	Fait avec un dépassement budgétaire. Le curage du nouveau canal proposé a demandé plus de fonds que prévu compte tenu de sa proximité avec le marché
	1.2.4 Recruter 1000 bénéficiaires profilés pour la réhabilitation des infrastructures	<i>Nombre de bénéficiaires profilés recrutés pour la réhabilitation des infrastructures</i>	1000	1000	1000	100%	100%	FAIT
	1.2.6 Réaliser des 3 missions de supervision des infrastructures avec le comité et les différentes parties prenantes	<i>Nombre de mission de supervision réalisées avec le comité local et les parties prenantes</i>	1	1	1	100%	100%	FAIT
	1.2.7 Organiser une cérémonie de remise officielle des infrastructures en présence des autorités, parties prenantes et bénéficiaires	<i>Nombre des bénéficiaires appuyés dans l'épargne dans les IMF = 1000</i>	1000	1000	1000	100%	112%	Fait avec un dépassement du budget, causé par les exigences du protocole d'Etat
1.3. Fournir une formation d'alphabétisation fonctionnelle aux jeunes et aux femmes pour qu'ils puissent démarrer leurs activités génératrices de revenus	1.3.1 Contractualiser avec la direction générale de l'alphabétisation pour avoir un point focal pour assurer le suivi de la formation en collaboration avec APSUD	<i>Nombre de contrat signé avec les points focaux de la Direction générale de l'Alphabétisation pour la formation des moniteurs, la validation des outils pédagogique, le suivi de l'alphabétisation et la certification des apprenants</i>	1	1	1	100%	NA	Fait. La Direction Générale de l'Alphabétisation suit le projet jusqu'à la fin en termes des actions de l'Alphabétisation. Les réunions, les planifications, la gestion des demandes d'autorisation des salles de cours ont été fait en collaboration avec la Direction de l'Alphabétisation. Toutes ces activités n'ont pas demandé un budget mais se sont inscrites dans le cadre du partenariat signé avec APSUD

Rapport final de l'évaluation finale du projet COVID19/JAPON

Activités / Produits	Sous Activités (APSUD)	Indicateurs objectivement vérifiables (SMART)	Cible	Tranche 2 (Aout 21 - 30 Sept 21) Prévu	Tranche 2 (Aout 21 - 30 Sept 21) Réalisé	Tranche 2 (Aout 21 - 30 Sept 21) % delevy	Performance financière %	Commentaire
	1.3.5 Former 500 personnes en alphabétisation fonctionnelle dans le 3eme arrondissement	<i>Nombre de personnes formés en alphabétisation dans le 3ème arrondissement = 500</i>	500	500	678	136%	100%	136% de la cible touchée. Cet indicateur est dépassé car 678 personnes se sont inscrit en cours d'alphabétisation soit 68% des bénéficiaires au lieu de 50% initialement prévu. Es actions préliminaires se sont déjà réalisées, en attendant le démarrage des cours en centre
1.4 Soutenir le développement d'activités génératrices de revenus par un soutien technique et managérial, y compris les 5S-Kaizen	1.4.1 Former les 700 bénéficiaires sur le 5S kaizen et Plan des affaires par 3 consultants reconnus par le PNUD à travers 23 séances de formation de 5 jours (soit 30 bénéficiaires par formation)	<i>Nombre de bénéficiaires formé sur le 5S Kaizen = 700</i>	700	700	716	102%	100%	L'effectif des bénéficiaires était au nombre de 716,
	1.4.2 Former les 700 bénéficiaires en comptabilité simplifié par 3 consultants reconnus par le PNUD à travers 12 séances de formation de 5 jours (soit 60 bénéficiaires moyens par formation)	<i>Nombre de bénéficiaires formés en comptabilités simplifiés = 700</i>	700	700	716	102%	46%	FAIT la formation s'est réalisée
	1.4.3 Former les 700 bénéficiaires organisés en groupement suivant leur choix de métiers à travers 12 séances de formation de 5 jours (soit 60 bénéficiaires en moyenne par formation)	<i>Nombre de bénéficiaires formés et appuyés pour s'organiser en groupements de leur choix = 700</i>	700	700	716	102%	59%	FAIT, les ministères de l'élevage et santé animale, commerce, principaux filières des groupements ont envoyés des personnes dédiées pour assurer cette formation.
	1.4.5 Assurer l'accompagnement technique, organisationnel et le suivi des 700 bénéficiaires dans la mise en œuvre des microprojets d'AGR à travers 4 formateurs pour une durée de 3 mois	<i>Nombre de groupements accompagnés techniquement et suivi dans la mise en œuvre des microprojets d'AGR = 50</i>	50	50	48	96%	33%	FAIT avec l'élaboration des textes juridiques par groupement
2.1 Fournir des produits pour prévenir le COVID-19	2.1.1 Fournir aux 1000 bénéficiaires ciblés des kits d'hygiène lors des activités du projet et les former à l'utilisation des kits en se protégeant eux-mêmes et leurs familles du COVID-19	<i>Nombre de kits d'hygiène pour se protéger contre la COVID19 distribués aux bénéficiaires</i>	1000	1000	1000	100%	115%	Les kits sont distribués lors de la mise en œuvre des activités.
2.2. Fournir des sources d'énergie renouvelables aux communautés	2.2.1 Fournir et implanter 8 lampadaires solaires pour la mairie	<i>Nombre de lampadaires solaires implantés</i>	8	8	8	100%		Fait. Ces lampadaires acquis lors de la 1 ^{ère} tranche sont tous implantés
2.4 Effectuer la campagne de sensibilisation et d'information sur les droits de l'homme, la cohésion sociale, la	2.4.1 Sensibiliser les 1000 bénéficiaires les droits de l'homme, la cohésion sociale, la stabilisation et la prévention du COVID-19 à travers des formations hebdomadaires durant les travaux de réhabilitation	<i>Nombre de bénéficiaires ayant bénéficié des actions de sensibilisation sur les droits de l'homme, la cohésion sociale, la</i>	1000	1000	1000	100%	100%	FAIT

Rapport final de l'évaluation finale du projet COVID19/JAPON

Activités / Produits	Sous Activités (APSUD)	<i>Indicateurs objectivement vérifiables (SMART)</i>	Cible	Tranche 2 (Aout 21 - 30 Sept 21) Prévu	Tranche 2 (Aout 21 - 30 Sept 21) Réalisé	Tranche 2 (Aout 21 - 30 Sept 21) % delevy	Performan ce financière %	Commentaire
stabilisation et la prévention du COVID-19		<i>stabilisation et la prévention du COVID-19 à travers des formations hebdomadaires durant les travaux HIMO</i>						
	2.4.2 Organiser 1 réunion hebdomadaire avec le PNUD tous les lundis à partir de 14h	<i>Nombre de réunion hebdomadaire organisée avec le PNUD le mois</i>	4	4	4	100%	NA	FAIT
	2.4.3 Organiser 1 réunion de coordination par mois avec le PNUD, direction de l'alphabétisation et les membres du comité local	<i>Nombre de réunion de coordination organisée chaque mois</i>	1	1	1	100%	98%	FAIT

Source : rapport final du projet (APSUD)

Quels sont les apports pour les communautés par rapport aux ressources consacrées aux activités ?

Les apports pour les communautés par rapport aux ressources consacrées aux activités sont appréciés à travers la collaboration avec les autorités locales et les leaders communautaires présents sur le terrain sur la base de volontariat. En ce sens que cette collaboration a été contribué à l'obtention des résultats escomptés. L'analyse des entretiens effectués sur le terrain montre que l'engagement du Maire et de ses conseillers, des chefs de quartiers bénéficiaires, des leaders religieux, des leaders des femmes membre de l'Organisation des femmes Centrafricaine (OFCA); des leaders des jeunes du 3ème arrondissement de Bangui, ainsi que les leaders des comités locaux de paix et de réconciliation a contribué considérablement dans l'utilisation des ressources allouées.

Les effets et les résultats auraient-ils pu être obtenus à moindre coût en appliquant une approche différente ?

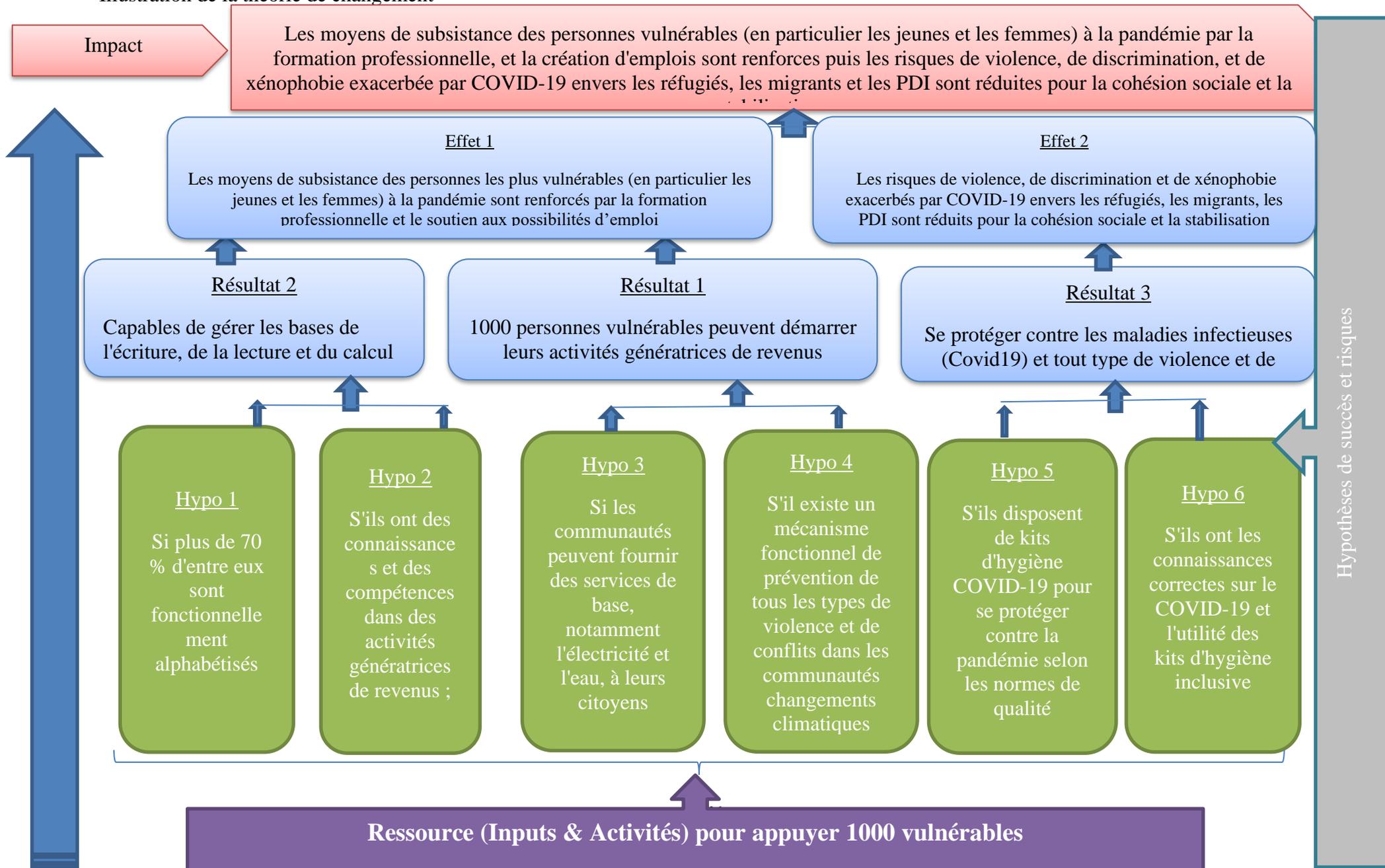
La méthode appliquée est évaluée dans le cadre de cette évaluation en vérifiant si les hypothèses de début inscrites dans la théorie de changements sont valables.

En effet, la plus part des hypothèses sont encore d'actualité à la fin du projet. L'analyse des entretiens et du rapport final du projet attestent que sur 1000 personnes vulnérables presque 70% (66,23%) des bénéficiaires sont fonctionnellement alphabétisés et ont des connaissances et des compétences dans des activités génératrices de revenus. Ils disposent de kits d'hygiène COVID-19 pour se protéger contre la pandémie et ont effectivement des connaissances correctes sur le COVID-19 et l'utilité des kits d'hygiène.

En termes d'organisation dans un environnement sain, la méthode de 5-SKaizen a été d'une grande utilité pour les bénéficiaires du projet. Les données recueillies lors des groupes de discussions indiquent que les bénéficiaires ont amélioré au fur et à mesure leurs modes de vies aussi bien dans leurs ménages que dans leurs communautés respectives. Ils avouent être capable de mettre de l'ordre dans l'espace ou poste de travail, de savoir que chaque objet a une place unique, dédiée et complètement adaptée à sa fonction et forme, de contribuer à réduire les causes profondes du changement climatique au premier plan la propreté dans leur environnement de travail. Une fois tous les objets bien rangés et positionnés, l'entretien du poste de travail est primordial pour l'opérateur qui occupe le poste et pour favoriser la productivité.

Cependant, l'hypothèse en ce qui concerne la capacité des bénéficiaires à maintenir dans le temps leurs activités génératrices de revenus de manière durable. Cela est confirmé par la disparition des 17 groupements sur les 40 initialement mis en place. Cette défaillance est due au non-respect de l'application de l'approche dite 3x6.

Illustration de la théorie de changement



Conclusion : Le projet a été **efficace dans une certaine mesure** bien que tout le budget ont été consommé conformément aux activités prévues dans le PTA et dans le temps. Les entretiens individuels menés auprès des membres de l'équipe de pilotage du projet et soutenus par la revue de rapport final du projet démontrent que plusieurs stratégies de gestion ont été utiles pour rendre efficace le projet vers l'atteinte des résultats attendus. Celles-ci reposent essentiellement sur des orientations stratégiques notamment le comité de gestion, de pilotage et de suivi des activités. Des séries des réunions mensuelles ont eu lieu entre l'équipe de PNUD et le partenaire d'exécution APSUD pour la réorientation et l'état de la consommation du budget. Ces différentes réunions ont permis d'obtenir des contributions harmonisées qui répondent aux préoccupations des bénéficiaires.

Cependant, l'efficacité du projet a été moins limitée en termes des ressources et de la durée inappropriée du projet de ce qui concerne l'approche utilisée dans le cadre du projet. En effet, le cycle de formation en alphabétisation fonctionnelle n'est pas été respecté. Selon l'avis des spécialistes en alphabétisation, cette formation doit être réalisée en 12 mois et comporte deux phases. Cependant, le projet a prévu de réaliser cette activité en 6 mois seulement et la phase II n'a pas été réalisée bien que les apprenants sont encore plus que déterminés qu'avant le début du projet. Aussi, l'application de la méthode 3x6 n'a pas été respectée donc non efficace. Trois phases sont prévues lorsque la méthode 3x6 est utilisée à savoir l'inclusion (3 à 6 mois), l'appropriation (6 à 12 mois) et la durabilité (12 à 18 mois). Le fait que le projet est planifié sur 12 mois, les bénéficiaires du projet n'ont pas pu bénéficier d'un accompagnement durable en ce qui concerne le développement des chaînes de valeur, l'accès aux marchés, l'amélioration et diversification de la production et la transformation, la professionnalisation, la création d'emplois durables et l'amélioration des conditions de vie et enfin l'identification de nouvelles opportunités économiques.

IV.5 Analyse de la durabilité

La durabilité ou pérennité, qui mesure le degré auquel les bénéfices des initiatives pourront perdurer après que la mise en œuvre du projet ait touché à sa fin. Evaluer la durabilité implique une appréciation du niveau auquel les pertinentes conditions sociales, économiques, politiques et autres sont réunies et permettent d'effectuer des projections sur la capacité endogène à maintenir ou à diriger pour garantir les résultats du développement dans le futur.

- ❖ Dans quelle mesure les résultats enregistrés et les stratégies utilisées par le PNUD sont-ils durables ?
- ❖ L'appui de PNUD s'est-il étendu de manière à renforcer les capacités nationales et locales et à garantir un gain à long terme dans les domaines couverts par les effets du projet ?
- ❖ Le PNUD a-t-il appuyé le pays et la population dans le renforcement de la résilience y compris la réduction de la vulnérabilité face aux chocs et autres crises ?

Dans quelle mesure les résultats enregistrés et les stratégies utilisées par le PNUD sont-ils durables ?

Le projet est jugé durable sur certains de résultats obtenus (Les résultats et les effets peuvent se poursuivre grâce aux mises en œuvre des différentes formations). En effet, l'examen des résultats du projet permet de noter que l'ensemble des appuis stratégiques notamment en ce qui concerne l'élaboration et/ou la mise en œuvre des politiques et outils de gouvernance constituent une base solide et sont susceptibles de produire des effets à long-terme. L'on peut citer par exemple la création du cadre de partenariat entre l'ONG APSUD et les ministères de l'Education et de l'Alphabétisation, du commerce et de l'élevage et la santé animale qui a permis d'accompagner les bénéficiaires en termes de formation en alphabétisation, en comptabilité simplifiée et élevage. A la fin des sessions de formations, certificats ont été délivré pour faire valoir ce que de droit. En outre, dans le cadre du renforcement de la participation politique, la mise en place des volontaires communautaires dans presque toutes les activités est un élément fondamental de l'appropriation locale des interventions.

Par ailleurs, l'analyse des entretiens avec les groupes des bénéficiaires indique que le niveau d'appropriation des acquis du projet ainsi que la capacité à perpétuer les bonnes pratiques dans le temps est avère. Cela est justifié par l'acquisition des connaissances reçues lors des différentes formations et sensibilisation. Cependant, les activités pourraient s'attendre dans le futur, les résultats et les effets se poursuivent après la fin du projet si un comité de suivi et d'orientation au niveau communautaire dans le but de combler la dernière phase de la méthode 3x6 non appliquée dans le cadre du projet.

En effet, L'approche 3x6 quant à elle est une réponse organisationnelle créée par le PNUD pour assurer la réintégration harmonieuse des personnes affectées par le conflit tout en jetant des bases pour un développement local et communautaire durable à travers une approche intégrée qui permet aux populations de contrôler le processus de leur propre développement. Cette approche est conseillée pour des projets ayant une durée minimale de dix-huit (18) mois et dont la troisième et dernière phase doit conduire vers le développement durable. Cette phase consiste en développement des chaînes de valeur des productions des bénéficiaires, d'accès aux marchés pour mieux écouler les produits, de l'amélioration et diversification de la production et la transformation, de la professionnalisation, de la création d'emplois durables et d'amélioration des conditions de vie au vue d'identifier de nouvelles opportunités économiques.

Ce manque d'accompagnement nous avons fait constaté que sur 40 groupements d'AGR créés formellement par le projet, seulement 23 sont fonctionnels soit 57,5% juste en moins de trois (03) mois de fin du projet. Sur l'ensemble des groupements non fonction, la disparition de l'un d'autre eux est cause par une incendie dans le marché de KM5. Cependant, les autres groupements ont cessé de fonctionner à cause de mauvaise gestion de leur épargne et le choix de l'activité génératrice de revenu (le cas le plus est celui des bénéficiaires ayant choisi la saponification comme AGR).

En fin, le non débouchage du canal déversant au niveau de pont PINARI joue négativement sur la durabilité du projet en termes d'assainissement. En effet, la problématique de l'assainissement des eaux usées, telle qu'elle se pose avec acuité dans la ville de Bangui, nécessite que des solutions adaptées soient prises. L'eutrophisation et le comblement élevé des zones humides de la zone du projet sont des conséquences perceptibles de cette situation. Les statistiques sur la prévalence des maladies diarrhéiques sont des signaux de l'impact d'un défaut d'hygiène et d'assainissement, quel que soit le type de tissu urbain de la ville. Le taux de prévalence des maladies diarrhéique à Bangui. Environ 40% des enfants de moins de 5 ans hospitalisés au Complexe Pédiatrique de Bangui pour une diarrhée, sont infectés par le rotavirus selon l'Institut Pasteur de Bangui. Et donc, cette non réalisation pourrait affecte des enfants de plus de 1000 ménages dans le KM5 et produire ainsi les effets indésirables du projet pendant la saison de pluie.

L'appui de PNUD s'est-il étendu de manière à renforcer les capacités nationales et locales et à garantir un gain à long terme dans les domaines couverts par les effets du projet ?

Les données collectées attestent que l'appui du PNUD à travers le fonds japonais contribue de manière à renforcer les capacités nationales et locales et à garantir un gain à long terme dans les domaines couverts par les effets du projet. Selon les avis recueillis lors des entretiens avec les autorités locales, les kits des THIMO ont été remis à la mairie de 3eme arrondissement pour continuer les activités après la fin du projet. Cependant la mairie ne dispose pas d'un budget conséquent pour engager des jeunes du KM5 à continuer les travaux de débouchage des canaux et en particulier le canal de PINARI.

En termes de continuer de formation en alphabétisation, l'ONG APSUD a pris en charge sur fonds propres au moins 100 volontaires qui sont du projet à compléter leur niveau en lecture et calcul. Le faisant, elle démontre sa capacité à pérenniser les acquis du projet.

En fin, Le renforcement des capacités des structures communautaires locales dans la mise en place de système d'alerte précoce (Dotation en moyen de communication pour contribuer à la Stabilisation Sociale et la Prévention de la Radicalisation de l'Extrémisme Violent en RCA). La réhabilitation de la mairie de 3eme dans le but d'établir un partenariat durable pour favoriser la poursuite des activités et les maintiens des résultats durables à travers les comités locaux.

Le PNUD a-t-il appuyé le pays et la population dans le renforcement de la résilience y compris la réduction de la vulnérabilité face aux chocs et autres crises ?

Les THIMO ont changé le mode de vie des bénéficiaires vulnérables y compris les ex combattants intègres dans le projet. Comme de nombreux jeunes du 3ème arrondissement de la ville de Bangui, un ex-combattant a décidé d'abandonner les armes de guerre au profit des THIMO dont il tire l'essentiel de ses revenus. Il est aujourd'hui commerçant au niveau de marche de KM5 dans le 3ème arrondissement de la ville de Bangui. De nombreux manœuvres

qui travaillent sur les sites de Koudoukou et Mairie, s'adonnent beaucoup aux activités des THIMO qu'ils considèrent comme un moyen d'amener les jeunes à disposer de revenus afin d'assurer leur prise en charge et d'abandonner les mauvaises pratiques préjudiciables au développement de la République centrafricaine. Ils se réjouissent de ce que le PNUD et les partenaires aient pris la décision de donner des emplois aux jeunes du 3ème arrondissement à travers les THIMO.

De plus, le niveau rehaussé des bénéficiaires en Alphabétisation en particulier pour les femmes. En effet, beaucoup de femmes et jeunes filles n'ont pas la chance d'aller à l'école ou de terminer leur scolarité. Plusieurs raisons à cela : au sein de la famille déjà, les filles doivent assumer une part importante des travaux ménagers, elles y consacrent 40 % plus de temps que les garçons. C'est lié à leur statut social : dans de nombreuses parties du monde, la norme considère que seuls les hommes doivent bénéficier d'une éducation, car ce sont eux qui font vivre la famille. Surtout qu'avec les mariages précoces, la fille quitte sa famille pour celle de son mari. Et la pauvreté est aussi un élément crucial : s'ils sont pauvres, les parents n'auront pas les moyens de dépenser pour la scolarisation des filles. Ainsi, pour elles, ce projet vient au moment opportun dans la vie de ces filles. Elles avouent savoir lire et écrire et savent tenir leur comptabilité. De plus, la création des comptes épargnes au Crédit Mutuel de Centrafrique pour faciliter l'accès aux crédits et augmenter leur fonds de commerce.

En fin, les bénéficiaires affirment que la création des groupements formels pour la réduction de chômage et la mise en place d'un cadre de concertation pour la paix et la cohésion sociale crée un climat moins de stressant au niveau social dans l'éducation des enfants, les soins médicaux, la considération dans le foyer et un moyen de résilience face aux chocs externes.

Conclusion : Le projet est jugé durable sur certains de résultats obtenus (Les résultats et les effets peuvent se poursuivre grâce aux mises en œuvre des différentes formations)

En effet, l'examen des résultats du projet permet de noter que l'ensemble des appuis stratégiques notamment en ce qui concerne l'élaboration et/ou la mise en œuvre des politiques et outils de gouvernance constituent une base solide et sont susceptibles de produire des effets à long-terme. L'on peut citer par exemple la création du cadre de partenariat entre l'ONG APSUD et les ministères de l'Education et de l'Alphabétisation, du Commerce et de l'élevage et la santé animale qui a permis d'accompagner les bénéficiaires en termes de formation en alphabétisation, en comptabilité simplifiée et élevage.

Par ailleurs, l'analyse des entretiens avec les groupes des bénéficiaires indique que le niveau d'appropriation des acquis du projet ainsi que la capacité à perpétuer les bonnes pratiques dans le temps s'est avérée. Cela est justifié par l'acquisition des connaissances reçues lors des différentes formations et sensibilisation. Cependant, les activités pourraient s'attendre dans le futur, les résultats et les effets se poursuivent après la fin du projet si un comité de suivi et d'orientation au niveau communautaire dans le but de combler la dernière phase de la méthode 3x6 non appliquée dans le cadre du projet est mis en place.

L'équipe d'évaluation a constaté que sur 40 groupements d'AGR créés formellement par le projet, seulement 23 sont fonctionnels soit 57,5% juste en moins de trois (03) mois de fin du projet. Sur l'ensemble des groupements non fonction, la disparition de l'un d'autre eux est cause par une incendie dans le marché de KM5. Cependant, les autres groupements ont cessé de fonctionner à cause de mauvaise gestion de leur épargne et le choix de l'activité génératrice de revenu (le cas le plus cité est celui des bénéficiaires ayant choisi la saponification comme AGR).

IV.6 Analyse des questions transversales

Les thématiques transversales (Egalité genre et Droits humains) sont traitées à la fois à l'intérieur des différents critères retenus et dans des sections spécifiques du rapport.

L'analyse des entretiens individuels combinée avec les discussions de groupes avec les bénéficiaires attestent que le projet a contribué à résoudre les causes profondes de l'inégalité de genre, la situation des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés notamment les personnes vivant et celles ayant des statuts des déplacés et retournés. Aussi, le projet a contribué à la réduction de la précarité et rend ainsi les bénéficiaires plus ou moins attentifs aux appels des groupes armés.

Le projet est intervenu sur des leviers structurels et des moteurs de changement qui concourent à réduire les vulnérabilités notamment à travers ses outputs 1 et 2. Comme le témoignent l'ensemble des acteurs interviewés, ces priorités sont prises en compte dans le document de programme et sont reflétées dans le rapport final. Par exemple, l'adoption de l'approche participative avec un ciblage des communautés dans la mise en œuvre des activités de résilience combinées aux aspects de protection sociale soutiennent convenablement le principe de « Ne laisser personne derrière ».

Dans la conception du projet d'appui à la résilience et au redressement socioéconomique des communautés affectées par la pandémie de la COVID-19 », dans le 3^e arrondissement de Bangui, des questions de cohésions sociales, résiliences, protection des enfants, protection des femmes, les questions touchant la justice et les droits humains (volet alerte précoce et renforcement des capacités des points focaux des CJRV) et le maintien de la paix ont été intégré dans plan de travail annuel. Le secteur de l'élevage a été également un des activités qui a contribué à la réduction des causes profondes via la formation des bénéficiaires sur le petit élevage par les agents du Ministère de l'élevage et de la santé animale. Il est aussi à noter le projet développé par APSUD qui appui les THIMO, les VBG, la création d'AGR pour l'épanouissement économique des communautés comme un moyen de les détourner de la violence. Lors de ses activités, des sensibilisations ont été faites contribuant ainsi renforcement des aspects normatifs et règlementaire des questions liées au genre visant à rendre visible les femmes et à leur donner l'occasion de s'impliquer dans les instances de prise de décision, de participer à différentes actions, permet aussi de développer l'envie de vouloir être présentes dans toutes les sphères et briser le cycle de la marginalisation. Ce constat est mentionné par l'ensemble des informateurs clés.

L'examen documentaire et les discussions de groupe témoignent de la sensibilité au genre du processus global de programmation et de mise en œuvre fondé sur une participation active, libre et significative de toutes les parties prenantes. Ce processus tient aussi compte de la parité entre les sexes, l'inclusion et l'autonomisation des hommes, des femmes et surtout des jeunes en tant qu'agents de changement.

En outre, les examens documentaires et les groupes de discussions confirment que l'équipe du PNUD a fourni un soutien important pour lutter contre la VBG tant pour la prévention que pour apporter des réponses avec la collaboration du ministère de l'intérieur et de l'administration du territoire, en ciblant les femmes et les jeunes. Cela comprend les services juridiques, psychosociaux et de protection. Avec le ministère de l'Éducation et l'appui de la

direction de l'alphabétisation, une attention particulière a été portée à la scolarisation des jeunes non scolarisés, principalement issus des familles des déplacées et retournées, et à la formation des rescapés des enlèvements et des jeunes soldats.

Conclusion : La stratégie du projet spécifie la prise en compte du genre dans toutes les interventions répondant à un besoin spécifique du RCPCA. L'analyse documentaire ainsi que les entretiens corroborent que la dimension genre reste cependant transversale dans la mise en œuvre du projet dans le 3eme arrondissement.

Les questions sur les droits humains et le droit de l'homme sont prises en compte lors de la mise en œuvre des activités via les sensibilisations lors du ciblage des bénéficiaires, des activités de THIMO et les différentes formations.

Toutes ces stratégies sur les thématiques transversales contribuent fortement à résoudre les causes profondes de l'inégalité de genre, la situation des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés.

V. Conclusion et Recommandations

Les conclusions découlent des constats établis par critère d'évaluation.

Pour chacun des critères retenus, l'équipe d'évaluation a formulé une opinion basée sur l'analyse de la performance réalisée par le Projet. A cet effet, l'échelle d'appréciation des performances utilisée pour l'évaluation est présentée ci-après.

- Lorsque la note est comprise entre 1 à 2, le critère est dit *Insatisfaisant* : les aspects positifs sont apparus faibles par rapport aux aspects négatifs.
- Lorsque la note est comprise entre 3 à 4, le critère est dit *Moyennement satisfaisant* : les aspects positifs sont apparus au moins aussi importants que les aspects négatifs
- Lorsque la note est comprise entre 5 à 6, le critère est dit *Satisfaisant* : les aspects positifs sont apparus plus importants que les aspects négatifs.

Critères	Echelle de notation	Note obtenue	Commentaires
Pertinence	5-6= Totalement pertinent 3-4=Moyennement pertinent 1-2=Pas pertinent	Totalement pertinent	<p>Le projet est noté totalement pertinent. Le niveau de pertinence est apprécié du fait que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Les résultats identifiés par PNUD sont consistants par rapport aux besoins du pays, aux priorités nationales, aux engagements internationaux et régionaux du pays (RCPCA/ UNDAF+) ❖ De la contribution du projet à résoudre les causes profondes de l'inégalité de genre, la situation et des groupes marginalisés (personnes vivant avec handicap, déplacées, réfugiées, retournées,) ; ❖ De sa flexibilité à s'adapter aux différentes mutations de crises pour mieux répondre aux besoins exprimés par la population cible. <p>La pertinence qui est la « mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds ». Le projet est jugé très pertinent dans sa mise en œuvre :</p>

Critères	Echelle de notation	Note obtenue	Commentaires
			<p>Les résultats attendus du projet sont consistants par rapport aux besoins de la RCA. La pertinence stratégique du programme était très robuste, du fait de son alignement non seulement sur les priorités du pays, notamment le Plan de Relèvement et de Consolidation de Paix en RCA, mais surtout sur ses urgences fondamentales émanant de la situation de crise du COVID19. Il était également en phase avec le Descriptif de Programme de Pays pour la République centrafricaine (2018-2021) en ce qui concerne la bonne gouvernance, le relèvement et création d'emplois.</p>
<p>Efficacité</p>	<p>5-6=Satisfaisant 3-4=Moyennement satisfaisant 1-2=Insatisfaisant</p>	<p>Satisfaisant</p>	<p>L'efficacité projet est noté satisfaisante. Le niveau de cette satisfaction des résultats est apprécié du fait que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Tous les résultats attendus ont été atteints selon les stratégies adoptées ; ❖ les facteurs positifs et négatifs qui ont contribué à l'atteinte des résultats escomptés ou soient entraver leur mise en œuvre ont été clairement identifiés ; ❖ la mise en œuvre du projet a contribué à améliorer l'agenda national en matière de renforcement des capacités (les cadres légaux et réglementaires sur l'éducation de base, l'inclusivité) <p>En effet, le projet est jugé efficace en ce sens que tous résultats ont permis de renforcer les moyens de subsistance des personnes les plus vulnérables (en particulier les jeunes et les femmes) à la pandémie par la formation professionnelle et le soutien aux possibilités d'emploi via les travaux à haute intensité des mains d'œuvre. Le constat général est que les activités ont permis de renforcer le niveau de la résilience des 1000 bénéficiaires profilés en termes de : (i) la réhabilitation des infrastructures communautaires à travers les THIMO (Mairie du 3è arrondissement Bangui, école Koudoukou et curage des canaux) ; (ii) la formation en alphabétisation fonctionnelle aux 663 personnes pour faciliter la gestion d'activités génératrices de revenus (au lieu de 500) soit un taux de réalisation de 132,6% ; (iii) le soutien aux activités génératrices de revenus par les formations</p>

Critères	Echelle de notation	Note obtenue	Commentaires
			techniques et managériales (commerce, élevage, comptabilité simplifiée) ; (iv) le renforcement des capacités des membres de CNJVR et du système d'alerte précoce et la mise en application de la 5S-Kaizen via un appui organisationnel.
Analyse de l'efficacité	5-6=Satisfaisant 3-4=Moyennement satisfaisant 1-2=Insatisfaisant	Moyennement satisfaisant	<p>L'efficacité du projet est noté moyennement satisfaisante. Le niveau de cette satisfaction moyenne des résultats est apprécié du fait que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ La relation entre l'apport de ressources et les résultats obtenus est n'est appropriée les, méthodes utilisées bien qu'elle est justifiable ❖ les apports pour les communautés par rapport aux ressources consacrées aux activités sont bases sur la participation volontaire des autorités locales et des membres du comité de pilotage ; ❖ Les effets et les résultats auraient pu être obtenus à moindre coût en appliquant si l'approche utilisée n'était pas dans un contexte de COVID19. <p>En effet, le projet a été efficace dans une certaine mesure bien que tout le budget ont été consommé conformément aux activités prévues dans le PTA et dans le temps. Cependant, l'efficacité du projet a été moins limitée en termes des ressources et de la durée inappropriée du projet de ce qui concerne l'approche utilisée dans le cadre du projet. Le cycle de formation en alphabétisation fonctionnelle n'est pas été respecté. Aussi, l'application de la méthode 3x6 n'a pas été respectée dans ces trois phases. Le fait que le projet est planifié sur 12 mois, les bénéficiaires du projet n'ont pas pu bénéficier d'un accompagnement durable en ce qui concerne le développement des chaînes de valeur, l'accès aux marchés, l'amélioration et diversification de la production et la transformation, la professionnalisation, la création d'emplois durables et l'amélioration des conditions de vie et enfin l'identification de nouvelles opportunités économiques.</p>
Analyse de la durabilité	5-6=probable	Moyennement probable	<p>La durabilité du projet est noté moyennement probable. Le niveau de cette durabilité moyenne des résultats est apprécié du fait que :</p>

Critères	Echelle de notation	Note obtenue	Commentaires
	3-4=Moyennement probable 1-2=improbable		<ul style="list-style-type: none"> ❖ les résultats enregistrés et les stratégies utilisées par le PNUD sont durables en ce qui concerne seulement le volet alphabétisation et la réhabilitation de la mairie ; ❖ L'appui de PNUD s'est étendu de manière à renforcer les capacités nationales et locales et à garantir un gain à long terme dans les domaines couverts par les effets du projet ; ❖ Le PNUD a appuyé le pays et la population dans le renforcement de la résilience y compris la réduction de la vulnérabilité face aux chocs et autres crises mais de la mise en place d'un comité de suivi pourrait entraver la pérennité du projet. <p>En effet, le projet est jugé durable sur certains de résultats obtenus (Les résultats et les effets peuvent se poursuivre grâce aux mises en œuvre des différentes formations). Le niveau d'appropriation des acquis du projet ainsi que la capacité à perpétuer les bonnes pratiques dans le temps s'est avérée. Cela est justifié par l'acquisition des connaissances reçues lors des différentes formations et sensibilisation. Cependant, les activités pourraient s'attendre dans le futur, les résultats et les effets se poursuivent après la fin du projet si un comité de suivi et d'orientation au niveau communautaire dans le but de combler la dernière phase de la méthode 3x6 non appliquée dans le cadre du projet est mis en place. L'équipe d'évaluation a constaté que sur 40 groupements d'AGR créés formellement par le projet, seulement 23 sont fonctionnels soit 57,5% juste en moins de trois (03) mois de fin du projet.</p>
Analyse des questions transversales	5-6=Satisfaisante 3-4=Moyennement satisfaisante	Satisfaisante	L'intégration des thématiques transversales est jugée satisfaisante dans le processus de la mise en œuvre du projet. La stratégie du projet spécifie la prise en compte du genre dans toutes les interventions répondant à un besoin spécifique du RCPCA. L'analyse documentaire ainsi que les entretiens corroborent que la dimension genre reste cependant transversale dans la mise en œuvre du projet dans

Critères	Echelle de notation	Note obtenue	Commentaires
	1-2=Insatisfaisante		<p>le 3eme arrondissement. Les questions sur les droits humaines et le droit de l'homme sont prises en compte lors de la mise en œuvre des activités via les sensibilisations lors du ciblage des bénéficiaires, des activités de THIMO et les différentes formations.</p> <p>Toutes ces stratégies sur les thématiques transversales contribuent fortement à résoudre les causes profondes de l'inégalité de genre, la situation des femmes, des jeunes et des groupes marginalisés.</p>

Les recommandations proposées ci-dessous sont basées sur les constats et les conclusions de l'évaluation ainsi que sur la consultation active avec les principales parties prenantes. Chaque entretien a vérifié les perceptions des différentes parties prenantes concernant les principales recommandations pour aider l'équipe de pays du Programme des Nations Unies pour le Développement à discuter de leurs besoins. Elles s'adressent également au partenaire de la mise en œuvre du projet, au gouvernement ainsi qu'aux groupes des bénéficiaires.

Pour les agences des Nations Unies :

- ❖ Maintenir les axes du projet tout en assurant leurs alignements au RCPCA avec une attention particulière sur les thèmes émergents à savoir la gouvernance, le genre, l'environnement et les changements climatiques ;
- ❖ Planifier les interventions sur la base des analyses de risques et les orientations du Plan de Réponses Humanitaires ;
- ❖ Renforcer le mécanisme de coordination avec le lead du gouvernement et la participation des ministères dans les clusters et groupes de travail.
- ❖ Poursuivre et améliorer les appuis du cadre normatifs pour davantage renforcer les capacités institutionnelles de l'Etat afin de soutenir la pérennisation des acquis.
- ❖ Mobiliser des ressources pour procéder à l'extension du projet ou à la mise en place d'une phase II afin de l'élargir le projet dans les autres quartiers de PK5m cela garantirait les acquis du projet en ce concerne le volet environnement en débouchant ;
- ❖ Mobiliser des ressources complémentaires pour accompagner davantage les mêmes bénéficiaires de ce projet afin de terminer la troisième phase de la méthode 3x6 ; cela garantirait la durabilité du projet d'ici à au moins 2 ans;
- ❖ Poursuivre le partenariat avec l'ONG de mise en œuvre pour profiter de leurs expériences en cas d'extension du projet ou de mise en place d'un projet similaire ;
- ❖ Mettre en place des stratégies de communication autour du projet pour accroître sa visibilité en termes d'utilisation des ressources et la procédure de décaissement des fonds ;
- ❖ Equiper la Mairie du 3ème arrondissement Bangui en matériels de bureau pour espérer plus d'impact dans le projet similaire ;
- ❖ Revoir le canal de l'école Koudoukou en revêtant de dalle de couverture pour non seulement garantir la sécurité des élèves et mais à inviter les inondations pendant la saison de pluie ;
- ❖ Appuyer le gouvernement à rouvrir les centres d'alphabétisation dans l'arrondissement afin de renforcer les capacités de la population vulnérable en particulier les femmes et les jeunes filles
- ❖ Appuyer les victimes de VBG identifiées par les membres de comité d'alerte précoce en termes de prise en charge liés aux problèmes de santé spécifiques.

Pour le Gouvernement :

- ❖ S'impliquer fortement et s'appropriier le projet pour un meilleur suivi des activités et résultats par la réactivation du comité de pilotage et du comité technique de suivi en vue de sa visibilité auprès des ministères sectoriels, des organisations de la société civile, des services étatiques déconcentrés aux niveaux central et local ;
- ❖ S'assurer de la synergie des activités à tous les niveaux (national, régional et local) afin d'optimiser les résultats.

Pour les partenaires de mise en œuvre :

- ❖ Démontrer et faire preuve de rigueur dans l'identification et le profilage des bénéficiaires en respectant les critères définis dans les contrats de collaboration ;

- ❖ Mettre en place une stratégie de communication pour mieux éclairer les bénéficiaires les activités à réaliser sur l'utilisation des ressources dans la mise en œuvre des interventions liées aux AGR et THIMO ;
- ❖ Renforcer les capacités des bénéficiaires potentiels d'AGR sur les aspects liés au choix du type d'AGR et mettre en place un système de suivi ou d'accompagnement sur fond propres.
- ❖ Pour ne pas créer de tension et surtout pour ne pas que les ex-combattants vandalisent tous les travaux de réhabilitation et d réaménagement faits, et aussi pour ne pas modifier le principe du projet, intégrer dans les critères de sélections des bénéficiaires les ex-combattants ;
- ❖ Mettre en place un Service/département de Suivi-Evaluation-Apprentissage et Redevabilité pour la gestion des pleines anonymes dans des boites à suggestion afin de recueillir les recommandations des bénéficiaires et rendre les projets plus crédibles.

VI. Enseignements tirés

Plusieurs leçons ressortent des conclusions de l'évaluation. Les enseignements tirés ont trait à la conception et la mise en œuvre des interventions organisées autour des objectifs du projet :

- Le projet a suscité de l'engouement dans les localités concernées ce qui a facilité la mobilisation communautaire et la participation des populations ;
- Le grand nombre d'acteurs impliqués dans le projet (Agences des Nations Unies, ministères, ONG internationales et nationales de mise œuvre, structures déconcentrées de l'état, autorités locales et leaders communautaires) a rendu souple la coordination des activités ;
- La sensibilisation sur les VBG, bien qu'étant une œuvre de longue haleine, s'avère une approche efficace puisque des signes de changement positifs sont déjà visibles ;
- Le choix des partenaires de mise en œuvre basé dans les zones d'intervention a permis de renforcer l'encadrement et le suivi de proximité ;
- Bien que tout le paiement ont été effectué à tout le niveau, le non-respect du délai de paiement des moniteurs en alphabétisations a mis en cause la crédibilité de partenaire de mise en œuvre des activités;
- Les créations des groupements formels es bénéficiaires d'AGR sans qualifications a été un facteur catalytique pour le nexus humanitaires et développement et contribue ainsi à la réduction des causes profondes des inégalités ;
- Les bénéficiaires qui se sont engagés dans des AGR collectives ont eu l'opportunité de formations, de renforcement de capacités technique en termes de la création des comptes bancaires et la comptabilité simplifiée leur permettant une certaine autonomisation alors que ceux qui ont opté pour des AGR individuels n'ont pas bénéficié de ce genre d'appui.
- Des interventions dans le domaine de la paix, sécurité, la gouvernance et des appuis à la résilience économique nécessitent des efforts conjoints des acteurs humanitaires et de développement lorsqu'ils travaillent dans un contexte fragile et largement non-sécurisé comme la zone de 3eme arrondissement. Le rôle déterminant joué par l'équipe du PNUD en collaboration avec APSUD ainsi que les partenaires et les entités gouvernementales a été essentiel pour tirer parti des résultats humanitaires et de développement dans le relèvement, la résilience et la consolidation de la paix tout en fournissant un soutien vital aux groupes les plus vulnérables grâce à un effort coordonné autour des activités du projets et collaborations conjointes.
- L'engagement et la participation communautaires reposent fortement sur le ciblage des besoins essentiels et des principaux agents de changement. Le projet a rendu cela possible en donnant plus d'espaces aux femmes et aux jeunes, ce qui crée des résultats positifs au niveau des communautés et des ménages. Ceci est fortement perceptible à travers le développement des activités génératrices de revenu dans les groupements.
- Le non-respect de la méthode 3x6 est frein à la durabilité du projet sur le plan de la résilience économique.

VII. Annexes

Chronogramme des activités

Les activités de la mission seront exécutées conformément aux différentes étapes et calendrier ci-dessous susceptibles d'être ajusté :

Étapes/Phase	Activités prévues	Dates d'exécution	Produits/Résultats	Responsables	Parties prenantes
Étape 1 : Phase de démarrage	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunion de Briefing avec le personnel du PNUD (le Spécialiste de Suivi et Évaluation du programme, le chargé de suivi et évaluation de projet et autres) en vue de clarifier les attentes de la mission de l'évaluation ; ▪ Élaboration du rapport de démarrage ; ▪ Conception des outils de collecte (guide d'entretien semi-structuré etc.), et de calendrier d'exécution de la mission ; ▪ Démarrage de la revue documentaire préliminaire auprès des parties prenantes clés. 	15 avril au 09 mai 2022	Le Rapport de démarrage élaboré, disponible et validé par le comité de relecture (2 jours pour la validation)	Martial Tanguy OUAKOUMA/Consultant	- Equipe S&E PNUD - Comité de relecture
Étape 2 : Phase de collecte de données sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation des enquêteurs ▪ Entretiens individuels et/ou de groupes avec les acteurs clés ciblés ▪ Revue documentaire supplémentaire ▪ Production des comptes rendus des rencontres avec les parties prenantes clés 	Du 11 au 20 mai	Les comptes rendus des rencontres et des visites des bénéficiaires effectuées sur le terrain sont disponibles Les photos des réalisations sont	Martial Tanguy OUAKOUMA/Consultant	PNUD, Gouv, APSUD, Agences des Nations-Unies, Ministères sectoriels impliqués, bénéficiaires communauté etc.)

Étapes/Phase	Activités prévues	Dates d'exécution	Produits/Résultats	Responsables	Parties prenantes
			prises sur le terrain		
Étape 3 : Phase d'analyse des données traitées et production du rapport provisoire de l'examen à mi-parcours	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des données collectées et traitées ▪ Production et soumission du rapport provisoire pour commentaires et observations 	21 au 26 mai 2022 (y compris la présentation des résultats préliminaire de l'évaluation)	Présentation des résultats de l'évaluation Rapport provisoire est produit et transmis à l'Unité mandatrice PNUD pour commentaires et observations	Martial Tanguy OUAKOUMA/Consultant	Comité de relecture
Étape 4 : Phase de lecture et de commentaires du rapport provisoire par le Comité de relecture	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feedback du Comité de relecture à l'évaluateur 	27 au 30 mai 2022	Les commentaires et observations sont transmis au consultant	Comité de relecture	
Étape 5 : Phase de finalisation et dépôt du rapport final	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réponses de consultant aux commentaires et observations sur le rapport provisoire (Piste d'audit) ▪ Intégration des commentaires et observations pertinentes dans le rapport final d'évaluation ▪ Envoie du rapport final au PNUD 	01 au 05 juin 2022	La version finale du rapport est transmise au PNUD	Martial Tanguy OUAKOUMA/Consultant	

Annexe 1 : Matrice d'évaluation

Tableau 3 : Matrice d'évaluation

Questions d'évaluation	Documents sources	Méthode de collecte et d'analyse	Ressources humaines (Cible)
<p><u>Pertinence :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet répond-t-il à un véritable besoin des populations et groupes ciblés ? - Dans quelle mesure le projet répond aux besoins et priorités définis aux niveaux local et national ? - Dans quelle mesure le projet est-il axé sur la réponse à des besoins dont l'expression émane de la communauté bénéficiaire ? - Dans quelle mesure le projet prend-t-il en compte les problématiques spécifiques aux filles ? - Quels ont été les critères de sélection des bénéficiaires des différentes activités, en particulier la distribution des kits COVID19, le suivi à domicile des enfants vulnérables et le soutien scolaire. - Dans quelle mesure les ajustements du projet (choix des activités, groupes cibles etc.) qui ont été effectués étaient pertinents ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition de projet ; - Rapport à mi-parcours et dernier rapport mensuel à date du projet ; - Base de données des participants au projet, - Autres outils de suivi du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire ; - Interviews ; - Analyse secondaire ; - Analyse de contenu et Triangulation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaires du projet - Equipe du projet ; - Partenaires locaux du projet.
<p><u>Efficience :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La relation entre l'apport de ressources et les résultats obtenus est-elle appropriée et justifiable ? - Quels sont les apports/l'impact pour les enfants/familles/communautés par rapport aux ressources consacrées aux activités ? - Les effets et les résultats auraient-ils pu être obtenus à moindre coût en appliquant une approche différente ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition de projet ; - Rapport à mi-parcours et dernier rapport mensuel à date du projet ; - Base de données des participants au projet ; - Autres outils de suivi du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire ; - Interviews ; - Analyse secondaire ; - Analyse de contenu et Triangulation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaires du projet ; - Équipe du projet.
<p><u>Efficacité :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le projet a-t-il atteint les résultats escomptés de manière efficace et efficiente? - Les objectifs du projet ont-ils été atteints ? Quel est le pourcentage de réalisation du projet par rapport aux indicateurs définis au départ ? - Dans quelle mesure les stratégies, méthodologies, outils et processus du projet ont-ils contribué à l'atteinte des résultats prévus ? - Quels ont été les principaux facteurs ayant influencé l'atteinte ou non des objectifs? - Dans quelle mesure PNUD RCA a-t-elle à travers ce projet contribué au 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport à mi-parcours et dernier rapport mensuel à date du projet ; - Statistiques ; - Feedback des bénéficiaires et partenaire du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire ; - Interviews ; - Exploration / Analyse secondaire ; - Triangulation 	<ul style="list-style-type: none"> - Bénéficiaires qui ont participé au projet ; - Equipe du projet.

Questions d'évaluation	Documents sources	Méthode de collecte et d'analyse	Ressources humaines (Cible)
<p>développement des capacités des partenaires communautaires et étatiques ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure les acteurs communautaires et étatiques sont-ils impliqués et soutiennent-ils le projet ? - Dans quelle mesure les bénéficiaires connaissent-ils le projet et les services qu'il fournit ? - Dans quelle mesure le volume, le type et la qualité des services correspondent aux besoins du groupe cible ? - Dans quelle mesure les bénéficiaires ont-ils été satisfaits des interventions du projet ? - Les enfants en particulier sont-ils satisfaits des services qu'ils ont reçus et de leur qualité ? - La réplication ou la suppression de certaines approches est-elle nécessaire pour augmenter l'efficacité du projet en cas de poursuite des activités ? 			
<p>Impact : Analyse des changements produits par le projet dans la vie des bénéficiaires, de la communauté et des parties prenantes **</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont les principaux changements apportés à la situation des bénéficiaires et de la communauté ? - Quels changements positifs et/ou négatifs imprévus ont été notés et quels facteurs y ont contribué ? Étaient-ils directement ou indirectement liés au projet ? - Les infrastructures, les équipements et structures mises en place et/ou appuyées par le projet sont-elles fonctionnelles ? - Les bénéficiaires se sont-ils appropriés des acquis / effets du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Matrice d'indicateurs de performance du projet ; - Rapports d'avancement du projet ; - Feedback des participants au projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire ; - Interviews ; - Exploration / Analyse secondaire ; - Triangulation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les bénéficiaires du projet ; - Les parties prenantes ; - L'équipe du projet.
<p>Durabilité : Mesure des chances de poursuite et survie des acquis du projet dans le temps et post financement.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dans quelle mesure peut-on s'attendre à ce que les activités, les résultats et les effets se poursuivent après la fin du projet ? - Quel est à date le niveau d'appropriation des acquis du projet par la communauté ainsi que sa capacité à perpétuer les bonnes pratiques dans le temps ? - L'intervention a-t-elle contribué au renforcement des capacités des structures communautaires locales afin que celles-ci puissent continuer leurs activités ? - Le projet a-t-il établi des partenariats de façon à favoriser la poursuite des activités et le maintien des résultats au-delà de sa durée ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports d'avancement du projet ; - Feedback des parties prenantes au projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interviews ; - Exploration /Analyse secondaire ; - Triangulation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsables des structures communautaires (protection et éducation) ; - Partenaires étatiques et leaders communautaires ; - Équipe du projet.

Annexe 2 : Liste des personnes à contacter pour l'entretien individuel

Noms et Prénoms	Statut	/Organisation	Contact
BAMBESSAYA Alban Igor	Associé de programme au du Projet COVID19	PNUD	
BAKOTO DE SEMBOLI Bruno	Chargé de programme de projet	PNUD	
SHIN Aya	Spécialiste de programme du Projet COVID19	PNUD	
ALPHA Amadou	Responsable Suivi Evaluation	PNUD	
DJIMAPO Hermann	Membre du comité de pilotage	Ministère de l'économie, du Plan et de la Coopération	72224067/75122794
BANGUI Michel	Membre du comité de pilotage	Ministère de l'Administration du Territoire	75729761
MALOGOLO Auguste	Membre du comité de pilotage	Ministère de l'Action Humanitaire	75037787
EKOMO SOIGNET Kessy Martine	Consultant de la formation sur l'alerte Précoce	Indépendant	75499932
NAISSEM Firmin	Consultant chargé de redynamiser le CLPR du 3 ^e arrondissement	Indépendant	
GONIWA Samuel	Coordonnateur	APSUD, partenaire d'exécution	72500762
NANA NGASSA Helga Martial	Chargée de Programme	APSUD	75445572
FITA Marie Joseph	Conseiller au Maire	Mairie du 3 ^e arrondissement	75716790
ATAHIROU BOULLA DODO	Maire	Mairie du 3 ^e arrondissement	75503551
YEKOUDJI Éric	Représentant de la Direction Générale de l'Alphabétisation	Ministère de l'Education et de l'Alphabétisation	72 654725
AMADOU ROUFAI	Conseiller au Maire	Mairie du 3 ^e arrondissement	
SARILATOU	Bénéficiaire membre du CLPR 3 ^e arrondissement	CLPR	75152929
Arsène	Bénéficiaire membre du CLPR 3 ^e arrondissement	CLPR	75013595

Annexe 3 : Outils de collecte des données



Guide d'entretien
avec les leaders comm



Guide d'entretien
avec le Staff_Partenai



Guide d'entretien
avec la partie gouvern



Guide de Focus
groupe.docx

Annexe 4: Bibliographie

- ✓ Document du projet, prodoc projet covid19 signe
- ✓ Rapport de profilage
- ✓ BUDGET APSUD_UNDP Project_Covid-19
- ✓ PTA du projet
- ✓ Rapport 5S-Kaisen
- ✓ Guide d'évaluation du PNUD ;
- ✓ Plan Cadre des Nations-Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF+ 2018-2021) ;
- ✓ Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA 2017-2021) ;
- ✓ Document Programme Pays du PNUD (CPD 2018-2021) ;
- ✓ Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021

Annexe 5 : Termes de référence



T__proc_notices_notices_090_k_notice_doc_

Annexe 6 : Profil de l'évaluateur

Martial Tanguy Ouakouma Nambozoumna, Consultant indépendant

Martial Tanguy est un Consultant Évaluateur Indépendant qui parle couramment le Français et Sango. Pendant 6 ans, il a mené des évaluations uniquement en République Centrafricaine notamment dans les préfectures de Bangui, l'Ouham, l'Ouham Pendé, Haut-Mbomou, Basse-Kotto, Haute-Kotto, Mambéré-Kadéï et Lobaye dans le compte d'au moins 5 organisations différentes, dans divers environnements, notamment les villes, les villages, les forêts, le Sahel et la savane. Il a collaboré avec des parties prenantes à plusieurs niveaux, y compris des organismes internationaux, des organes de système des nations unies et les organisations non gouvernementales en RCA tels que l'UNRCO, l'OMS, le BIT, la Banque Mondiale, le PAM, les ONGs Oxfam, War Child, Fun Church Aid, Coopi, IRC, Fondation Hironnelle, SOS VE, ACCORD, Cabinet International OAG base à Douala, Cabinet International CMC basé à Bruxelles, Cabinet International Lise Consultancy basé au Pays Bas et des agences gouvernementales.

Martial Tanguy a dirigé la conception et la mise en œuvre de plusieurs études et évaluations des environnements complexes et humanitaires, individuellement ou en équipe. La plupart de ces travaux nécessitaient une sensibilité culturelle, une éthique et la connaissance des normes pratiques très fortes. Avec sa capacité à gérer les approches participatives en plus de ses connaissances et de ses compétences en leadership, il s'adapte facilement à différents environnements culturels.

En outre, il a travaillé comme Chef de Service des Études et Recherches à l'Institut Centrafricain des Statistiques et des Études Économiques et Sociales (ICASSES) pendant au moins 3 ans, Consultant Responsable de Suivi-Évaluation de la Fondation Hironnelle/Fondation NdekeLuka, contrôleur de Gestion à la Banque Populaire Maroc-Centrafricaine et actuellement Directeur gérant du Bureau d'études Statcon. Il s'adapte très vite dans un milieu multiculturel et apte a exercé ces taches.

Il a animé plusieurs formations dans le domaine de collecte des données sur le plan national à savoir l'Enquête Nationale sur la Sécurité Alimentaire (2017, 2018 et 2020), l'Enquête Nationale sur la Monographie Commune (2018 et 2019), l'Étude d'Impact de COVID19 sur l'économie et la sécurité alimentaire des ménages en RCA (2020).

Son parcours académique couvre un Master II International en Statistique Agricole au Cameroun à Yaoundé à l'Institut Sous régional de Statistique et d'Économie Appliquée (ISSEA-CEMAC), un diplôme d'Ingénieur des Travaux Statistiques à l'École Nationale Supérieure de Statistique et d'Économie Appliquée (ENSA) d'Abidjan en Côte d'Ivoire, et un Diplôme de Technicien Supérieur de la Statistique à l'ISSEA de Yaoundé (Cameroun). Martial Tanguy possède une douzaine de certificats Nationaux et internationaux, en méthodologies de recherche quantitative et qualitative, en planification et évaluation du développement, en évaluation du genre, en qualité des données, en analyse des indicateurs de la sécurité alimentaire et en cartographie numérique.

En fin, il enseigne la biostatistique, démographie et l'informatique appliquée aux soins infirmiers à l'Institut Universitaire de Formation Paramédicale (IUFP) de la Croix Rouge à Bangui.

Expertise : planification et projet / gestion de programme, évaluation de la vulnérabilité et renforcement de la résilience, consolidation de la paix, développement agricole, formation des

étudiants en technique statistiques, sécurité alimentaire et nutrition. Pour plus de détails sur son profile, références disponibles à : www.linkedin.com/in/martial-tanguy-ouakouma-1301a3ba/