

Évaluation à mi-parcours du p

i. Abréviations et acronymes

ii. Résumé Exécutif

Efficacité de l'atteinte des résultats

Efficiency des moyens

Effets/impacts du projet

Durabilité des acquis

Aspects transversaux (Genre et renforcement des capacités nationales)

I. Introduction

1.1 Contexte de mise en œuvre du projet

1.2 Objet, champ et objectifs de l'évaluation

1.2.1. Objet et champ de l'évaluation

1.2.2. Objectifs de l'évaluation à mi-parcours

II. Approche et méthodologie de l'évaluation

2.1 Approche

2.2. Approche méthodologie de l'évaluation

a-Phase préparatoire

b-Phase de collecte, traitement et analyse des données

c-Phase de rédaction des rapports

2.2.3. Collecte et analyse des données

.... BDC Q q 0.66 01.. BDC-..... E

5.2. Pertinence par rapport aux priorités du Système des Nations-Unies

5.3. Pertinence par rapport aux indicateurs

Tableau 2: Niveau d'atteinte des résultats du projet à mi-parcours

VI. Analyse détaillée des activités exécutées à mi-parcours par le projet

6.1. Efficience

6.2. Efficience liée à la mobilisation des ressources

6.3. Efficience par rapport à l'utilisation des ressources

6.4. Efficience par rapport à l'affectation des ressources

6.5. Effets/impacts

6.6. Durabilité

6.7. Aspects transversaux

a-Genre

Forces, faiblesses, opportunités et menaces.

VII. Conclusion générale, leçons tirées et recommandations

7.1. Conclusion

7.2. Les défis, les leçons tirées

7.3. Recommandations

Annexes

Annexe 1 : Termes de référence de la mission

i. Abréviations et acronymes

ARC Association des Radios Communautaires

ii. Résumé Exécutif

Le projet «*Appui à la Médiation et au Dialogue pour une paix durable en RCA*» s'aligne sur les priorités du gouvernement définies dans le Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA) intervient pour soutenir l'Initiative africaine (IA) pour la paix et la réconciliation en République Centrafricaine afin de restaurer la paix et la réconciliation à la suite de l'escalade des crises politiques dans le pays en 2012 et 2013

Le présent projet

I. Introduction

1.1 Contexte de mise en œuvre du projet

Depuis l'escalade des crises politiques dans le pays (en 2012 et 2013), la RCA a conclu plusieurs accords pour mettre fin aux violences. Il s'agit entre autres de l'accord global de Libreville (Janvier 2013), de la déclaration de N'Djamena (Avril 2013) et de l'accord de cessation des hostilités de Brazzaville (Juillet 2014). En janvier et février 2015, le Gouvernement de transition avait lancé des consultations populaires à la base dans les 16 préfectures en prélude à l'organisation du Forum National de Bangui qui a rassemblé plus de 700 participants en mai 2015. Le Forum s'est conclu notamment par l'adoption du Pacte républicain pour la paix, la réconciliation nationale et la reconstruction en République centrafricaine, signé par les groupes armés, et par un pré-accord sur le désarmement, la démobilisation, la réintégration et le rapatriement des ex-combattants.

Avec l'appui de la communauté internationale, le Gouvernement centrafricain a développé un Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA 2017-2021) qui définit les priorités nationales en termes de consolidation de la paix. Ce Plan national garantit, au plus haut niveau politique, un engagement stratégique de la RCA sur les priorités clés du Gouvernement pour consolider la paix et la stabilité à travers trois piliers : (i) Restaurer la paix, la sécurité et la réconciliation ; (ii) Renouveler le contrat social entre l'État et la population ; (iii) Promouvoir le relèvement économique et la relance des secteurs productifs.

En parallèle du RCPCA et conformément à la résolution 2301 du Conseil de Sécurité du 26 juillet 2016, le Gouvernement centrafricain et ces partenaires internationaux, régionaux et bilatéraux ont établi un Cadre d'engagement mutuel (le CEM-RCA) qui a pour but d'assurer la cohérence et l'appui soutenu de la communauté internationale aux priorités nationales.

Mais alors, qu'est-ce qu'une médiation ? La médiation peut se définir comme étant un accord de plusieurs manières, soit en s'inspirant des approches de

1.2. Objet, champ et objectifs de l'évaluation

1.2.1. Objet et champ de l'évaluation

La présente évaluation à mi-parcours s'inscrit dans la dynamique de PNUD qui vise à mesurer les performances du projet. Cet exercice permet d'apprécier les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés, d'évaluer leur trajectoire et de proposer des mesures correctives le cas échéant. L'évaluation a aussi pour but de faciliter l'apprentissage organisationnel au sein du PNUD ainsi que parmi les autres partenaires chargés de mise en œuvre dudit projet. Les données collectées permettront de mettre en exergue les atouts et les faiblesses du projet. Cette évaluation couvre la période allant du 30 Septembre 2017 au 30 septembre 2018.

1.2.2. Objectifs de l'évaluation à mi-parcours

L'objectif de l'évaluation à mi-parcours est d'effectuer une revue de l'atteinte des résultats et de la mise en œuvre des activités du projet.

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts (ou signes précoces d'impacts) et la durabilité des résultats du projet ;
- Recueillir les perceptions des diverses parties prenantes au projet et l'échange autour des réalisations et attentes du projet ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les bonnes pratiques, les leçons à tirer des mécanismes de pérennisation et de capitalisation des acquis du projet ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour le projet.

Aussi, l'évaluation à mi-parcours vérifiera l'intégration des questions transversales telles que la prise en compte de la dimension genre, de renforcement des capacités nationale ainsi que la coordination entre les partenaires de mise en œuvre et l'équipe du projet. Cette évaluation contribuera enfin à identifier les leçons apprises dans la mise en œuvre du projet afin de parvenir à une base solide de recommandations sur les modalités d'intervention qui pourront être réajustés en vue d'enrichir le projet.

II. Approche et méthodologie de l'évaluation

2.1 Approche

L'approche participative a été privilégiée tout au long de l'exercice. Le choix porté sur cette approche est de permettre une prise de conscience de l'impact du projet et de réfléchir sur les possibilités de les améliorer en vue d'assurer l'appropriation du processus d'évaluation à mi-parcours par les membres de l'équipe du projet et d'assurer de sa validité, les conclusions et les recommandations formulées. Une telle approche s'appelle en anglais « *managers-oriented evaluation approach* » reposant sur le modèle de l'OCDE Annuel Mandataire de PNUD basé les cinq (5) critères: pertinence, efficacité, efficience, impact et de durabilité.

2.2 .Approche méthodologie de l'évaluation

La méthodologie de l'évaluation utilisée par la mission est subdivisée en quatre phases :

a-Phase préparatoire

Au cours de cette étape, la mission a eu un entretien avec l'équipe de coordination du projet afin d'apprécier toutes les informations relatives à la mission. Ceci a permis notamment de : (i) mieux comprendre les attentes du PNUD ; (ii) harmoniser notre compréhension des objectifs, contenus des travaux à réaliser ; et (iii) s'accorder sur les

aspects administratifs de la mission. En sus, une réunion a été organisée le 19 novembre 2018 avec le groupe de référence au cours de laquelle la mission a présenté la démarche méthodologique devant guider l'évaluation.

b-Phase de collecte, traitement et analyse des données

Les méthodes suivantes ont été utilisées pour collecter, structurer, classifier et analyser les données afin de permettre une triangulation des informations. La collecte et le traitement des données primaires sont réalisés suivant une démarche qualitative. Les données ont été collectées auprès des parties prenantes qui sont regroupées en quatre (4) catégories :

Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD): équipe de projet, groupe de référence

La performance du projet a été appréciée à partir de 5 critères d'évaluation qui sont : (i) la pertinence, (ii) l'efficacité, (iii) l'efficience, (iv) la durabilité et (v) l'impact. Une grille d'appréciation sur une échelle de valeur de 0 à 100 avec des intervalles correspondants aux appréciations suivantes a été élaborée : Très insatisfaisant, Insatisfaisant, Moyennement insatisfaisant, Moyennement satisfaisant, Satisfaisant et Très satisfaisant. Une synthèse est faite pour dégager l'appréciation générale.

Tableau 1 : Echelles de notations (pour les résultats, l'efficacité, l'efficience et le suivi-évaluation)

	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Moyennement insatisfaisant	Moyennement Satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Echelle de valeur						
Pondération		0 -19	20 - 39	40 – 59	60 – 79	80 - 100
Appréciation	TI	-I+	-MI+	-MS+	-S+	-TS+
Note attribuée						

Echelles d'évaluation

- Très insatisfaisant (TI) : Le projet comporte de graves lacunes
- Insatisfaisant (I) : Le projet comporte d'importantes lacunes au niveau de la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience
- Moyennement insatisfaisant (MI) : Le projet comporte d'importantes lacunes
- Moyennement s

2.2.4. Échantillonnage

L'échantillonnage à choix raisonné a été privilégié pour cette évaluation. Cette méthode a permis de faire un choix pour que la représentativité des personnes à interviewer soit rassurée. Cette démarche est dite qualitative et ne fait pas appel aux statistiques. L'approche qualitative est un ensemble de techniques d'investigation qui consiste à mener des entretiens individuels semi-structurés avec les acteurs cibles. Cette approche donne un aperçu du comportement et des perceptions et permet d'étudier les opinions sur un sujet particulier de façon plus approfondie pour recueillir des informations complémentaires sur l'impact de mise en œuvre du projet. Le tableau de répartition de l'échantillon est présenté en annexe.

2.2.5. Définition des critères de l'évaluation

Les informations collectées ainsi que les analyses produites sont structurées conformément aux critères du PNUD contenus dans le Guide de la Planification, du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats du développement

Pertinence

Le critère de pertinence vise à mesurer le degré des résultats et les produits du projet, leurs indicateurs et leurs cibles par rapport à la situation du pays. L'évaluation mesure le degré d'alignement avec les priorités stratégiques nationales exprimées dans le Plan National de Relèvement et de la Consolidation de la Paix 2017-2021 (RCPCA) ainsi que les objectifs du Document de Programme de Pays (CPD) et de l'UNDAF+ 2018-2021. Enfin, l'évaluation à mi-parcours va identifier la mesure dans laquelle les objectifs du projet demeurent valables ainsi que l'adéquation des activités menées aux objectifs et effets recherchés. Il est question de déterminer la mesure dans laquelle le

Durabilité

La durabilité vise ici à apprécier dans quelle mesure les questions de durabilité ont-elle été intégrée dans le cadre de la conception du projet. La pérennité des résultats obtenus dans le contexte actuel. A ce niveau, l'analyse de la durabilité a été faite pour apprécier les capacités humaines et les systèmes de gestion, ainsi que les innovations apportées vont-elles profiter dans le futur à la partie nationale ? Il s'agit d'analyser le niveau d'appropriation du projet par la partie nationale.

III. Description du projet

3.1. Contexte

Les crises récurrentes qu'a connu la République Centrafricaine (RCA) depuis plus de deux décennies ont contribué à l'affaiblissement des capacités de l'État, à la destruction du tissu social et économique, et à l'extrême pauvreté des populations tant en milieu rural qu'urbain. La crise récente (2013), la plus dévastatrice par l'ampleur des

3.3. Résultats escomptés

Les résultats escomptés du projet sont :

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

Concernant la zone d'intervention du projet, il est mis en œuvre en priorité à Bangui avec des interventions ponctuelles à l'intérieur du pays.

3.4. Gestion et Coordination du projet

Cette évaluation a été effectuée dans un contexte particulier compte tenu de la complexité des enjeux et défis abordés. La recherche documentaire fut ardue et a nécessité une consolidation constante, et ce, en dépit de l'appui sans faille de l'équipe du projet PNUD. En effet, une base documentaire est considérable en vue d'une recherche et lecture attentive. La mission d'évaluation a fourni quelques documents recueillis. (Voir Annexe)

En effet, d'après les critères de définition de l'évaluation relatifs aux 5 questions évaluatives qui portaient sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité ont permis d'obtenir les résultats ci-dessous :

a.

L'intégration de la dimension genre n'a pas été facile dans la phase de mise en œuvre du projet. Toutefois des efforts ont été déployés en prenant en compte les femmes, en particulier celles victimes des conflits. Par ailleurs des sessions d'information avec les femmes leaders ont été organisées grâce à l'appui du projet médiation, la MINUSCA s'est joint ainsi aux initiatives car voulant aussi favoriser la prise en compte des femmes dans le processus du dialogue. Au terme de cette activité, 102 femmes leaders ont été informées sur le déroulement de la mise en œuvre de la feuille de route.

L'évaluation à mi-parcours juge par conséquent que le renforcement des capacités nationales sur les questions de genre en matière de médiation n'est pas suffisant par conséquent il serait souhaitable d'intégrer diverses thématiques de formation sur la médiation, le dialogue, plaidoyer et la cohésion sociale facteurs inhérents pour la pérennisation des acquis du projet.

V. Pertinence par rapport aux objectifs

5.1. Pertinence aux objectifs et contexte du projet

Les données collectées au cours de la mission d'évaluation à mi-parcours permettent de conclure que le projet demeure toujours très pertinent pour soutenir le processus politique enclenché par l'IA. En effet, la médiation conduite par le panel de facilitateurs de l'IA a permis de convaincre les groupes armés de revenir à la table des négociations pour faciliter le désarmement, la démobilisation et la réinsertion des ex-combattants.

5.2. Pertinence par rapport aux priorités du Système des Nations-Unies

Est-ce que le projet est-il aligné sur le CPD du PNUD et l'UNDAF+ du Système de Nations Unies ?

avec les parties prenantes clés ont permis d'approfondir l'analyse en termes de résultats obtenus par le projet. Le tableau ci-dessous montre le niveau actuel des progrès réalisés à la date de l'évaluation en termes qualitatifs et quantitatifs.

Tableau 2: Niveau d'atteinte des résultats du projet à mi-parcours

Résultats	Indicateurs	Situation de référence	Valeur cible	Source de données	Progrès réalisés à mi-parcours	Commentaires
-----------	-------------	------------------------	--------------	-------------------	--------------------------------	--------------

	Indicateur 2.2.2						
Résultat 2: Les capacités nationales de médiation sont efficacement renforcées afin de promouvoir l'engagement national au processus de paix	Indicateur résultat 2.1 :						
Produit 2.1	Indicateur résultat 2.1.1 : Existence d'une communauté de pratique de médiateurs au niveau intermédiaire						En cours

Produit 2.2:

Produit 3.1:

Indicateur résultat 3.1.1:

Indicateur résultat 3.1.2

Indicateur du résultat
3.1.3 :

Partiellement atteint

En cours

Indicateur résultat 3.2.2

ssages

Photos, rapports des
réunions organisés, listes
de présence

Atteint



Il a été retenu comme cible du produit 2.1, des équipes mixtes de 3-4 médiateurs démontrent leurs capacités par l'application sur un cas concret, en veillant en particulier à l'aspect genre. A ce stade de l'évaluation à mi-parcours qu'aucune application pratique réalisée dans le cadre de médiations puisse que la CoP n'est pas encore opérationnelle. Des émissions radios sur les médiateurs internes n'ont pas été réalisées du fait de non opérationnalisation de la CoP.

Résultat 3 : La politique de communication du gouvernement centrafricain et de la société civile sur la médiation et le dialogue a été établie et mise en œuvre pour favoriser un meilleur niveau d'information des populations et partenaires sur le processus de paix.

Produit 3.1 : Les capacités de communication des autorités centrafricaines sont renforcées

Les activités prévues étaient de :

1. Appuyer la cellule de communication de la Présidence dans l'élaboration de lignes directrices de communication liées à la médiation, au dialogue et à la paix ;

conflits en RCA instaurée par le Gouvernement centrafricain dans le cadre de sa communication pour la paix. L'examen des résultats montre que sur les 6 indicateurs attendus, un (1) indicateur est atteint et 2 sont sur la bonne voie et 3 autres sont en cours.

Tableau 3 : Synthèse de notations pour l'efficacité

	Très insatisfaisant	Insatisfaisant	Moyennement insatisfaisant	Moyennement Satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Echelle de valeur						
Pondération	0 -19					

Résultat 3	Politique de communication du gouvernement centrafricain sur la médiation et le dialogue est établie et mise en œuvre pour favoriser un meilleur niveau d'information des populations et partenaires sur le processus de paix	215 113 USD	0 USD	79 605 USD	135 510 USD	135 510 USD	37 %
Gestion	Equipe de coordination et de gestion du projet est opérationnelle et efficace						

6.5. Effets/impacts

Il est trop tôt de mesurer l'impact assigné au projet « Appui à la Médiation et au Dialogue ». La mission s'est intéressée qu'aux signes précoces (effets positifs à court terme) de mise en œuvre du projet

Les rencontres organisées par le panel des facilitateurP pr M par le re r sentent de l' niAn Q à

L'organisation des points de presse sur l'initiative africaine par les panélistes au début et à la fin des missions de terrain	
--	--

Opportunités	Menaces
--------------	---------

- ◁ L'élaboration d'un listing de médiateurs bénéficiant d'une formation de type 2 (formation avancée en médiation communautaire) ;
- ◁ Appui dans la diffusion de messages radiophoniques pour appuyer l'organisation de la Journée de commémoration des victimes des conflits en RCA instaurée par le Gouvernement centrafricain dans le cadre de sa communication pour la paix.

7.3. Recommandations

Recommandations à l'endroit du PNUD et autres partenaires

De manière concrète et à court terme, on peut suggérer :

- ◁ La poursuite du renforcement de la coordination entre les partenaires et la partie gouvernementale afin d'être au même niveau d'information.
- ◁ Les réunions statutaires doivent être régulièrement tenues, les rapports trimestriels ainsi que les informations doivent être partagés afin de garantir un accompagnement et suivi optimal par le comité de pilotage et le comité technique ;
- ◁ La capacité de l'équipe de CNM doit être renforcée car il se pose un réel défi au niveau de la connaissance de pratique de Médiation.
- ◁ Promouvoir des séries de formation et renforcement des capacités en vers le personnel de la Primature et la Présidence.

Sur le moyen terme, ce Projet, hautement pertinent mériterait d'être poursuivi pour les raisons ci-dessous exposées :

Annexes

Annexe 1 : Termes de référence de la mission

1.

Les résultats et les produits du projet, leurs indicateurs et leurs cibles sont-ils pertinents et appropriés à

<i>Document</i>	<i>Description</i>	<i>Forme</i>
-----------------	--------------------	--------------

Une offre technique

- Cohérence (sur 4 points)	
- Clarté (sur 4 points)	
3. Qualifications et compétences	
<p>☐ <i>Qualifications et expériences générales</i></p> <p><i>Niveau Bac + 5 en sciences sociales, sciences humaines, gestion, développement ou toutes autres disciplines connexes</i></p> <p><i>Maîtrise : 7 points ;</i></p> <p><i>Masters : 8 points ;</i></p> <p><i>Doctorat : 10 points</i></p>	10
<p>☐ <i>Expériences pertinentes pour la mission</i></p> <p>☐ 1 mission similaire 10 points</p> <p>☐ De 2 à 3 missions similaires 25 points</p> <p>☐ Plus de 3 missions similaires 30 points</p>	30
Total des points pour l'offre technique	100
Le score minimum exigé pour se qualifier est	70
Score financier 30%	30

N.B. : Les candidat (e)s sont tenus de se renseigner sur les [Conditions Générales des Contrats Individuels \(annexe 1\)](#).

1. Modalité de paiements

Livrables	%	Validation
1 ^{ère} Tranche : Validation du rapport provisoire	50%	Le groupe de référence
2 ^{ème} Tranche : Remise du rapport final	50%	Le groupe de référence
TOTAL	100%	

3. Quel a été le degré d'implication des leaders communautaires aux activités
4. Quelles sont les principales difficultés rencontrées pendant la mise en œuvre du projet?
5. Comment avez-vous surmonté ces difficultés?
6. Les bénéficiaires gèrent-ils mieux les rapports d'altérité

Efficacité

Annexe 6 : Tableau de répartition de l'échantillon

Localités	Nom	Profession / Activités	Effectif	
Bangui	Staff PNUD/Projet	Programmation		
	Mme MALIKA Grog-Bada	Chef de Projet spécialiste Programme	1	
	Mme NARCISSE Chelina	Assistante Administratif Financière	1	
	Mr Bakary TRAORE	Spécialiste de Communication Stratégique	1	
	Mr. Dominique MALO	Chargé de Programme Gouvernance	1	
	Alpha AMADOU BAH	Spécialiste en Suivi & Evaluation	1	
	Mr. Stéphane KOUAM	MSSC	1	
	Partenaires de mise en œuvre non gouvernementale	U.A,		1
		U.E		
		CEEAC		2
MINUSCA			3	
PNUD			1	
Partie nationale gouvernementale	ONU Femmes			
	Conseil National de Médiation		3	
	Ministère DDR/RSS/RN		1	
	Représentant OSC Femmes			
	Association radios communautaire		2	
	Plateforme confessions religieuses		1	
Conseil National de Jeunesse		1		
			2	

			Rapport de l'évaluation finale du projet Rapport des séances de négociations									
	<p>Produit 1.1. La médiation intracentrafricaine est soutenue à travers un appui technique efficace</p> <p>Activités :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Appuyer le panel de facilitation de l'IA sur la conception du processus, l'agenda de la médiation et toute autre question qui surgit au sein du processus 2. Soutenir l'élaboration d'options et d'alternatives pour répondre aux questions spécifiques au processus de médiation 	<p>Indicateur de résultat 1.1.1-50048-1200034100</p> <p>processus et l'agenda de médiation</p>										

particulièrement à ce que les associations des victimes, les femmes, les jeunes et les groupes marginalisés y soient représentées.

2. Élaborer une stratégie d'engagement et de renforcement des capacités par des formations du groupe de travail sur la constitution, les lois de la République, et les processus politiques et juridiques (médiation, RCPCA, Cour pénale spéciale) en cours, ainsi que sur les techniques de