

Rapport Final

Projet d'Appui au Renouvellement des Forces de Sécurité Intérieure PNUD République Centre Africaine sept 2017-dec 2020

Soumis par
Emmanuelle Diehl
juillet 2021

Abréviation

APPR	Accord Politique pour Paix et de Réconciliation
CAD	Comité d'aide au développement
CPC	Coalition des Patriotes pour le Changement
HRDDP	Human Rights Due Diligence Process en anglais
INL	The U.S. Department of State's Bureau of International Narcotics and Law Enforcement Affairs (INL)
IPIS	International Peace Information Service
LPFSI	Loi de Programmation des Forces de Sécurité Intérieure
MINUSCA	Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine
MISCA	Mission Internationale de Soutien à la Centrafrique sous conduite africaine
MISP	Ministère de l'Intérieur chargé de la Sécurité Publique
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
ODD	Objectifs de Développement Durables
PBF	Fond pour la Consolidation Pour La Paix
PGRR-FSI 2018-2023	Plan Global de Redimensionnement et de Redéploiement des FSI
PNS	Politique Nationale de Sécurité
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRCD-FSI	Plan de Renforcement des Capacités et de Développement des Forces de Sécurité Intérieure
RCA	République Centrafricaine
TdC	Théorie du Changement
TdR	Termes de Références
UE	Union Européenne
UNPOL	Police des Nations Unies
USMS	Unité Spéciale Mixte de Sécurité

Contenu

ABREVIATION	2
CONTENU	3
RESUME EXECUTIF	4
INTRODUCTION	7
CONTEXTE DE MISE EN ŒUVRE	7
RESUME DU PROJET	8
OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION ET AUDIENCE	10
METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	11
CONSTATS OBSERVES	15
PERTINENCE	15
COHERENCE	23
EFFICACITE	26
EFFICIENCE	32
DURABILITE	34
ÉGALITE DES SEXES	36
DROITS FONDAMENTAUX ET LEAVE NO ONE BEHIND	37
LEÇONS TIREES	37
CONCLUSIONS	38
RECOMMANDATIONS	39
ANNEXE	41
TERMES DE REFERENCES DE L'ÉVALUATION	41
ÉVALUABILITE DU PROJET	52
OUTILS DE COLLECTE D'INFORMATION	53
DOCUMENTS CONSULTES	57
MATRICE	58
LISTE ANONYMISEE DES PERSONNES CONSULTEES	71

Résumé exécutif

Cette évaluation a porté sur le projet Appuis au Renouveau des Forces de Sécurité centrafricaine mise en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) et financé principalement par le Fond pour la Consolidation pour la Paix (Peacebuilding Fund PBF en anglais) avec un budget total de \$4,008,293.16 pour la période de septembre 2017 à décembre 2020. Le projet était initialement articulé à travers 3 résultats : R1 La sécurité et la stabilité sont améliorées à travers le déploiement de 500 nouvelles recrues de la police et la gendarmerie ; R2 : La facilitation des départs à la retraite et la gestion des ressources humaines sont efficacement assurées et contribuent à la paix et à la cohésion sociale ; R3 : Le plan de communication RSS favorise une meilleure connaissance de la RSS ainsi que le renforcement de la confiance entre les autorités, les population et les FSI et un 4^{ème} résultat s'est ajouté lors de la 2^{ème} extension la 1^{ère} avec coût. Le 4^{ème} résultat énonçait 'le déploiement des FSI et le développement d'une police de proximité efficace permet de renforcer la sécurité et la stabilité dans les zones d'intervention des USMS'.

L'évaluation finale a été commanditée par le bureau du PNUD en République Centrafricaine et a été menée par une consultante indépendante. La méthodologie a consisté en la revue documentaire de documents internes et externes (voir liste en annexe) au projet ainsi que d'une série d'entretiens à distance (27 au total dont 5 femmes et 22 hommes- voir liste en annexe) pour des raisons sécuritaires et sanitaires. Afin de compenser le manque de mission de terrain, l'évaluation a utilisé les données collectées lors d'une mission effectuée en aout 2019 en RCA par la consultante dans le cadre de l'évaluation finale du portefeuille des projets financés par le PBF dont ce projet faisait partis. A ce moment de la mission, le projet était à mi-parcours et des entretiens avec des recrues, des retraités, des membres du gouvernement et du Ministère de l'Intérieur chargé de la Sécurité, parmi d'autres, ainsi que la visite des écoles de police et de la gendarmerie avaient eu lieu. L'évaluation a été menée selon les guides d'évaluation du PNUD et en prenant en compte l'approche sensible afin de « ne pas nuire » ('Do No Harm Approach' en anglais) aux relations développées par ce projet entre les gestionnaires du projet (PNUD et la MINUSCA) et les parties gouvernementales (MISP). L'évaluation a testé la Théorie du Changement développée pour ce projet, ainsi que les critères d'évaluation des projets de développement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), qui sont la pertinence, l'efficacité, l'impact, l'efficience, et la pérennité. La question du genre a été également prise en compte. Cette évaluation est dédiée à l'équipe conjointe du projet du PNUD, la section réforme de la sécurité de la MINUSCA et la UNPOL ainsi qu'au PBF et aux instances gouvernementales de la Centrafrique.

L'évaluation a tiré 12 conclusions à travers les différents critères CAD dont les principales sont les suivantes :

Pertinence

Le projet était pertinent pour le contexte, les besoins des bénéficiaires, les cadres de développement locaux et a contribué à renforcer la présence de l'État et à la consolidation pour la paix en appuyant le renouvellement des forces de sécurité intérieure. Le financement du PBF a permis de débloquent le processus de mise la retraite des anciens policiers et gendarmes. En générale les financements du PBF pour ce projet ont été opportun vu le contexte politique et les objectifs de la consolidation de la paix.

Cohérence

Le projet est cohérent et complémentaire par rapport aux autres interventions des autres bailleurs de fonds et des agences des Nations Unies et de la MINUSCA, et certains produits ont été catalytiques au niveau des résultats (2 et 4) – retraite et politique de proximité. Le projet a su générer l'intérêt des Américains- INL avec les valeurs de **USD 1.8 et 2.7 millions** pour continuer à soutenir le redéploiement des FSI en investissant dans la réhabilitation des établissements ainsi que dans la mise en œuvre de la politique de police de proximité.

Efficacité

Le projet a démontré un taux d'exécution des produits et activités positif, surtout sur le recrutement des nouvelles recrues et la mise à la retraite des anciens gendarmes et policiers. L'efficacité des résultats sur le déploiement des FSI à travers le pays et la stratégie de communication ont été peu moins efficaces pour des raisons externes au projet. L'équipe a su adapter le projet selon le contexte comme le démontre le R4 en particulier mais une approche sensible au conflit aurait pu contribuer à une meilleure gestion des risques du projet surtout en ce qui concerne les résultats 4 sur le redéploiement des FSI à travers le pays. Le projet a pris des risques sur la mise la retraite et le redéploiement des FSI à travers le pays mais comme indiqué une analyse des conflits actualisées de manière régulière auraient pu faciliter une meilleure gestion des risques. L'équipe conjointes a mené des missions de terrains afin d'identifier les besoins logistiques pour redéployer les FSI mais ce ne fut pas suffisant. Les activités qui ont eu le plus de réussites sont celles liées aux appuis techniques envers le MISP. Pour finir, le model de projet conjoint a été efficace pour les deux institutions – PNUD et MINUSCA – en termes de complémentarité et d'expertise– et le secrétariat du PBF a contribué au processus de suivi par l'élaboration d'un cadre de suivi avec des indicateurs et un processus de monitoring.

Efficiencie

La gestion des budgets pour réaliser les produits et les activités prévues pour les différents résultats a été efficiente. Le projet a encouru certains délais pour des raisons politiques, sécuritaires et sanitaires mais l'équipe a su réagir et adapter les aides techniques aux différents contextes.

Durabilité

Le projet est aligné avec les Principes de Paris mais une meilleure appropriation des objectifs et des résultats de la part des instances étatiques est nécessaire. La RSS requiert une transformation des instances étatiques sécuritaires et des cadres légaux et de ce fait une contribution des agences internationales sur la durée.

Egalité des sexes et Ne Laisser Personnes Derrières

Le projet a un marqueur 1 selon la définition du PBF mais le projet a dédié plus de budget (20.24% du budget total) aux questions de genre qu'il serait attendu pour achever un marqueur 2. Toutefois, les objectifs du projet ne sont pas focalisés sur l'égalité des sexes. Le projet FSI est un bon exemple d'un marqueur 1. Selon la lecture documentaire et les entretiens, la question des droits de l'homme est adressée surtout dans les formations des gendarmes et des policiers lors du recrutement et les formations initiales. Le document de projet ne fait pas référence au principe 'ne délaissier personne- Leave No One behind'. Les indicateurs ne reflètent pas l'application de ce principe et les documents officiels qui ne prennent pas en compte les personnes handicapées dans les forces de sécurité intérieure pour le moment.

Leçons tirées

Le contexte sécuritaire et politique et plus récemment la crise sanitaire sont des facteurs externes qui ont eu un impact négatif sur les chronogrammes et les zones géographiques identifiées du projet. Mais l'équipe du projet a été agile pour remanier les zones géographiques et les activités, pour achever certains résultats malgré les changements. La flexibilité du PBF a été clé pour faciliter l'achèvement des résultats malgré le contexte sécuritaire difficile. Certaines étapes préliminaires telles que les missions de terrains permettent d'identifier les besoins architecturaux et en équipements pour réhabiliter les bâtiments pour les FSI en régions. Des études similaires sur les conflits, sur les risques sociétaux et environnementaux sont également utiles mais ne sont pas systématiquement effectués, comme ce ne fut pas le cas pour ce projet. Malgré le fait que la communication soit importante, celle-ci requiert beaucoup de ressources financières et humaines et donc il n'est pas toujours nécessaire de 'l'intégrer dans tous les projets.

Une série de recommandations thématiques et opérationnelles sont adressées à l'équipe conjointe du projet et le gouvernement. Les principales sont les suivantes :

A l'équipe conjointe

- Continuer d'appuyer lors des prochains projets le redéploiement des FSI en renforçant les institutions étatiques pour leur autonomisation à moyen et long-termes.
- Mener une analyse de conflits qui doit être mise en ajour régulièrement.
- Continuer la mise en œuvre de la politique de police de proximité en s'assurant qu'elle soit intégrée au sein des formations et les curricula des sous-officiers et des officiers supérieurs.
- Dispenser des formations continues aux les officiers supérieurs afin d'assurer une chaine de commandement robuste au sein des FSI.
- Renforcer les autres corps au sein des FSI- contrôles des frontières, gardes forestiers, et gardes des prisons.
- Appuyer la mise en œuvre du plan ministériel d'intégration de la perspective genre dans la réforme des FSI (développé dans la cadre du présent projet) et qui reste à être approuvée.
- Soutenir les procédés et réformes pour renforcer la redevabilité des FSI.

Au Gouvernement :

- Soutenir les efforts de réformes de la RSS en cours des organisations internationales comme le PNUD et la MINUSCA.
- Approuver le plan ministériel d'intégration de la perspective genre et intégrer la prise en compte des personnes handicapées dans les FSI, ce qui renforcerait l'inclusivité et serait porteur d'emplois administratifs pour ces personnes.
- Mettre en marche un processus pour renforcer la redevabilité des FSI

Introduction

Ce rapport intermédiaire présente les constats réalisés à la suite de l'évaluation finale du projet « **Appui au Renouveau des Forces de Sécurité Intérieure** » en République Centrafricaine (RCA) ; ainsi que des recommandations pour une future programmation concernant les Forces de Sécurité Intérieure (FSI), la méthodologie et les outils de collecte d'information ainsi que la liste anonymisée des personnes qui ont été consultées. Ce projet a été développé et mis en œuvre par le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) entre septembre 2017 et décembre 2020 avec un **budget total de \$4,008,293.16** dollars américains grâce aux financements du **Fonds pour la Consolidation de la Paix** (PBF selon le sigle en anglais) (\$3,946,931.16 du PBF et \$61,362 dollars américains du PNUD RCA).

Le projet était initialement prévu pour une période de 18 mois entre septembre 2017 et février 2019 mais pour divers délais, le projet a obtenu trois extensions- une sans coût ajouté pour une durée de six mois en 2018 ; une deuxième avec un budget additionnel de \$1,000,000, justifié par le rajout d'un quatrième résultat, et la troisième sans coût ajouté, justifiée par un retard de délais dans le chronogramme dû aux mesures restrictives liées à la pandémie Covid-19 et dans la perspective de renforcer les capacités des FSI dans le cadre du processus électoral à fort potentiel de résurgence de violence. Le projet s'est déroulé sur **40 mois** au total entre le 20 septembre 2017 au 14 décembre 2020.

Contexte de mise en œuvre

La RCA est un pays marqué par des décennies de mauvaises gouvernances, de conflits et de coups d'Etats¹ qui ont laissé un pays fragilisé avec des forces de sécurité manquant de moyens en ressources humaines et financiers ainsi que de légitimité au sein de la population locale et des instances internationales présentes dans le pays. La dernière guerre civile en 2013 entre les ex-Sélékas et anti-Balaka a enclenché l'instauration par la communauté internationale de la Mission Internationale de Soutien à la Centrafrique sous conduite Africaine (MISCA) laquelle fut remplacée en septembre 2014 par la Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine (MINUSCA) avec un déploiement initial de 10,000 forces militaires et 1,800 policiers.² Il y a actuellement 14,000 hommes au sein de la MINUSCA avec un mandat renouvelé chaque année. Le gouvernement de transition qui a repris le pouvoir en 2015 n'avait que peu de moyens, une autorité limitée et ne disposait pas de forces militaires ou de forces de sécurité intérieure (FSI) fonctionnelles. Avec une large assistance internationale, la RCA a pu tenir des élections libres qui ont amené au pouvoir le Président Faustin Archange Touadéra et un nouveau gouvernement en février 2016. Dès lors, la situation est restée instable avec un gouvernement qui tente de rétablir son autorité dans de vastes zones du pays contrôlées par des groupes armés. Malgré ce progrès graduel, le pays continue de subir des combats et violences sporadiques ainsi que des violations des droits humains comme l'ont démontré les dernières infiltrations des groupes armés dans la capitale et plusieurs villes à l'intérieur du pays en décembre 2020 pour tenter de reprendre le pouvoir, contestant les dernières élections présidentielles qui renouvellent la présidence de Touadéra³. Ce dernier manque de légitimité au sein des groupes armés en dehors de la capitale, et doit lutter contre les divers groupes armés et cette nouvelle alliance qui s'est formée contre sa présidence, nommée la Coalition

¹ Le pays a connu des coups d'Etat ou des changements de gouvernement forcés en 1965, 1979, 10811981, 1993, 2003, 2013.

² United Nations Security Council. *Resolution 2149*. <http://unscr.com/en/resolutions/doc/2149>

³ https://www.lemonde.fr/afrique/article/2021/01/19/centrafrique-les-partis-de-l-opposition-rejettent-la-reelection-du-president-touadera_6066825_3212.html
<https://www.crisisgroup.org/fr/africa/central-africa/central-african-republic/centrafrique-quatre-priorites-pour-le-nouveau-president>

des Patriotes pour le Changement (CPC)⁴. Dès lors, même si le contexte sécuritaire s'était amélioré par rapport à 2012-2014, les dernières élections et la continuation de la présence de groupes armés et de groupes étrangers ont un impact négatif sur la population⁵ et de nombreux centrafricains ont dû fuir leurs villages⁶. Selon le HCR il y a 727,000 de personnes déplacées en RCA à la date du 31 mai 2021⁷, ce qui représente presque le double depuis janvier 2017⁸, ce qui laisse à penser que le sentiment de sécurité parmi la population reste encore à être renforcé et que les projets comme celui-ci du renouvellement des forces de sécurité intérieure étaient pertinents et le restent encore plus aujourd'hui.

Résumé du projet

Ce projet a été élaboré par le PNUD et la MINUSCA dans le contexte d'un besoin de renforcer **l'état de droit**, de **rétablir la paix** à travers le pays et de contribuer à instaurer **un système démocratique**. Comme indiqué dans les documents du projet, une **Politique Nationale de Sécurité (PNS)** a été élaborée pour déclencher une réforme du secteur de la sécurité. Les fonctions entre les forces de défense et les forces de sécurité intérieure ont été redéfinies afin de clarifier les rôles et la gouvernance interne de chaque corps. Un **Plan de Renforcement des Capacités et de Développement des Forces de Sécurité Intérieure (PRCD-FSI 2016-2020)** a suivi en 2015, puis entériné le 4 novembre 2016 par le gouvernement légitimement élu. En mars 2018, après deux ans de mise en œuvre du PRCD, constatant que le financement et l'appui des partenaires n'avaient pas suivi, le **Ministère de l'Intérieur chargé de la Sécurité Publique (MISP)**, avec l'appui de la MINUSCA et des Partenaires Techniques et Financiers, y compris le PNUD, a conduit l'élaboration du **Plan Global de Redimensionnement et de Redéploiement des FSI (PGRR-FSI 2018-2023)** considéré comme un plan de mise en œuvre du premier. Ainsi, le PRCD 2016-2020 a été reconduit pour couvrir **2018-2023** à travers le PGRR-FSI 2018-2023 traduit opérationnellement par un **Plan d'Emploi FSI 2018-2023**.

Le projet pour le '**Renouvellement des FSI**' avait donc pour objectif de **rendre opérationnelles les forces de police et la gendarmerie** et de **renforcer la confiance entre ces forces de sécurité et la population**. Initialement le projet se découlait en 3 résultats

⁴ idem

⁵ https://www.cgra.be/sites/default/files/rapporten/coi_focus_republique_centrafricaine_situation_securitaire_20200623.pdf

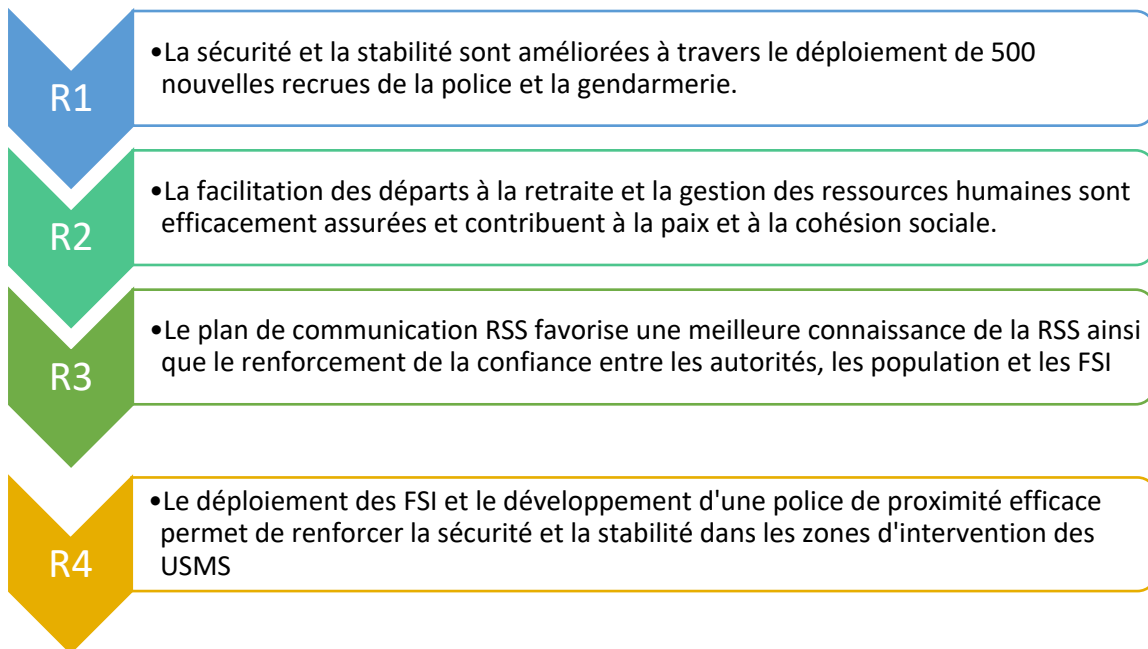
⁶ <https://www.amnesty.org/fr/latest/news/2021/02/central-african-republic-amnesty-investigation-reveals-full-horror/>

⁷ <https://reports.unocha.org/fr/country/car/m;>

<https://reliefweb.int/report/central-african-republic/r-publique-centrafricaine-rapport-de-situation-23-juin-2021>

<https://www.un.org/press/fr/2021/cs14558.doc.htm>

⁸ <https://data2.unhcr.org/en/situations/car>

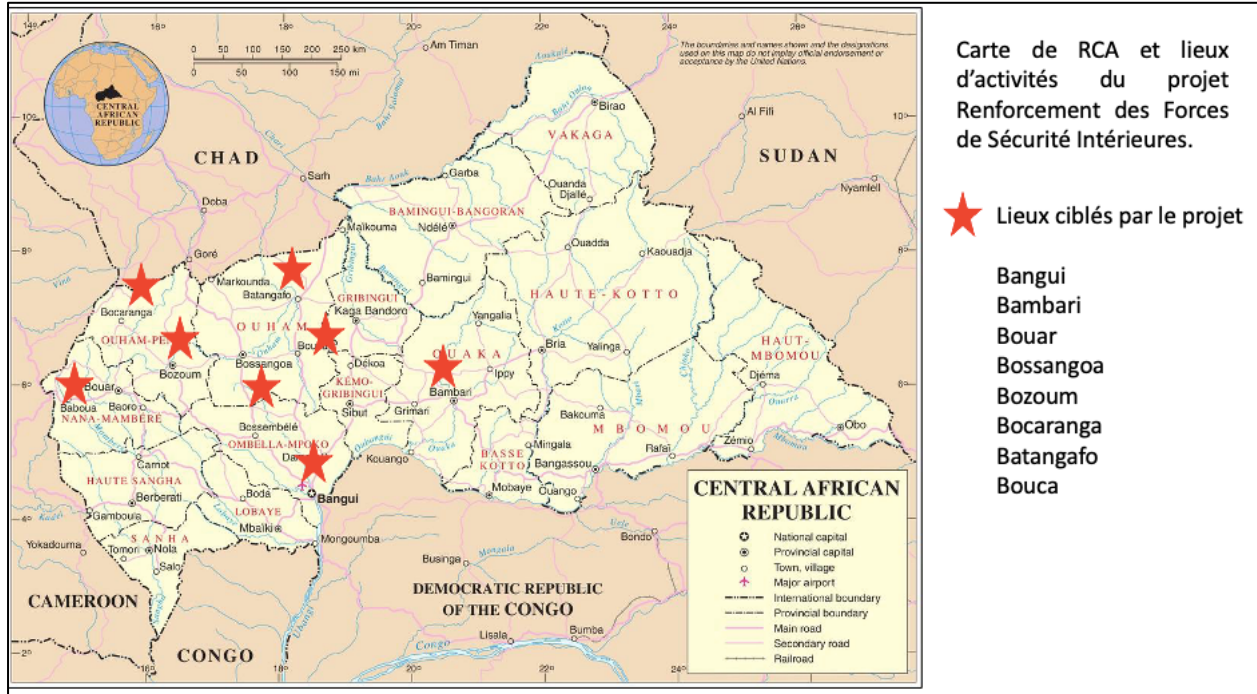


Un **quatrième résultat** a été rajouté lors de la première extension avec coût, laquelle fut la deuxième extension du projet, pour appuyer la mise en œuvre du plan de redéploiement et redimensionnement des FSI, en étroite harmonie et liaison avec l'application des dispositions de l'accord de paix signé en février 2019 (dit- Accord Politique pour Paix et de Réconciliation- APPR- RCA).). Ce 4^{ème} résultat n'a pas été mis en œuvre comme prévu lors de cette extension de projet pour diverses raisons qui seront développées dans le chapitre suivant sous "efficacité". Avec l'accord du PBF, les reliquats des fonds alloués pour ce résultat ont été réorientés vers diverses activités liées aux redéploiements des FSI dans certaines villes du pays- indépendamment des Unités Spéciales Mixtes de Sécurité (USMS⁹)- aux élections prévues en décembre 2020, à l'élaboration d'un plan de réponse Covid-19 pour les FSI et pour que celles-ci contribuent à la protection des civils face à la pandémie.

Le projet a été mis en œuvre dans plusieurs endroits du pays comme indiqué ci-dessous sur la carte.

Carte des villes ciblées par le projet

⁹ USMS sont des nouvelles unités mixtes composées d'anciens combattants dans l'armée centrafricaine. Ces USMS doivent être composées à 40% de soldats réguliers et à 60% de combattants issus des groupes armés. Ces USMS découlent des négociations de l'accord de Khartoum en février 2019. <https://www.hdcentre.org/wp-content/uploads/2019/02/Accord-pour-la-paix-et-la-r%C3%A9conciliation-en-Centrafrrique.pdf>
<https://www.rfi.fr/fr/afrique/20191017-centrafrique-le-president-touadera-visite-bouar>



Source : l'évaluatrice basée sur les documents de projets et les entretiens.

Ces villes ont été choisies à l'unisson avec le MISP et la MINUSCA pour répondre aux besoins sécuritaires de la population, mais aussi pour des questions logistiques. Une analyse plus développée sur le choix des villes est présentée dans la partie 'pertinence' dans les constats.

Objectifs de l'évaluation et audience

Conformément aux termes de référence préparés par le PNUD RCA, cette évaluation a eu pour objectif d'accroître la **redevabilité**, la **transparence** et **mettre en exergue les leçons tirées et les bonnes pratiques** pour de prochains projets. L'évaluation est basée sur les critères d'évaluation des projets de développement du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), qui sont la **pertinence**, l'**efficacité**, l'**impact**, l'**efficience**, et la **pérennité**. La question du **genre** est également prise en compte dans cette évaluation et met en avant que ce projet avait été doté d'un **marqueur 1**. Selon la définition du PBF, comme indiqué dans le document de projet, c'est un projet qui contribue à l'égalité des sexes mais pas de manière significative (15% du budget doit être dédié à la question genre)¹⁰. Le PNUD utilise un marqueur genre appelé 'gen' qui correspond à la définition du marqueur genre du PBF.

Le rapport d'évaluation est dédié principalement aux parties prenantes du projet (PNUD, PBF, MINUSCA, et le Gouvernement de la RCA).

L'évaluation a également permis de :

- Tester si la théorie du changement du projet reste valide ou non ;

¹⁰ Selon les documents de projets, 20% du budget du projet est dédié aux questions genres.

- Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le respect des droits humains ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Evaluer l'impact du COVID-19 sur la mise en œuvre du projet ;
- Formuler des recommandations concrètes et spécifiques pouvant guider les prochaines interventions du PNUD, le suivi des activités réalisées et la mise en œuvre des futurs projets en lien avec la consolidation de la paix dans le pays, incluant celles pouvant être soutenues par un prochain financement du PBF, du PNUD et/ou autre bailleur de fonds.

Méthodologie de l'Évaluation

C'est une évaluation finale qui va permettre aux gestionnaires de projets de comprendre jusqu'à quel point les résultats escomptés ont été réalisés, ainsi que d'identifier les bonnes pratiques et les leçons tirées pour de futures programmations. Comme énoncé dans les termes de référence, l'évaluation a été participative et a pris en compte la question genre. L'évaluation a utilisé trois approches pour tirer des constats et les recommandations incluses dans ce rapport : **l'analyse de la théorie du changement**, une **évaluation du processus** et **l'analyse des contributions**.

Les trois approches ont aidé à tirer des conclusions sur les différents critères CAD, la réalisation des résultats et leurs contributions à l'impact à moyen terme sur les FSI et l'impact à long-terme sur la paix et l'état de droit dans le pays.

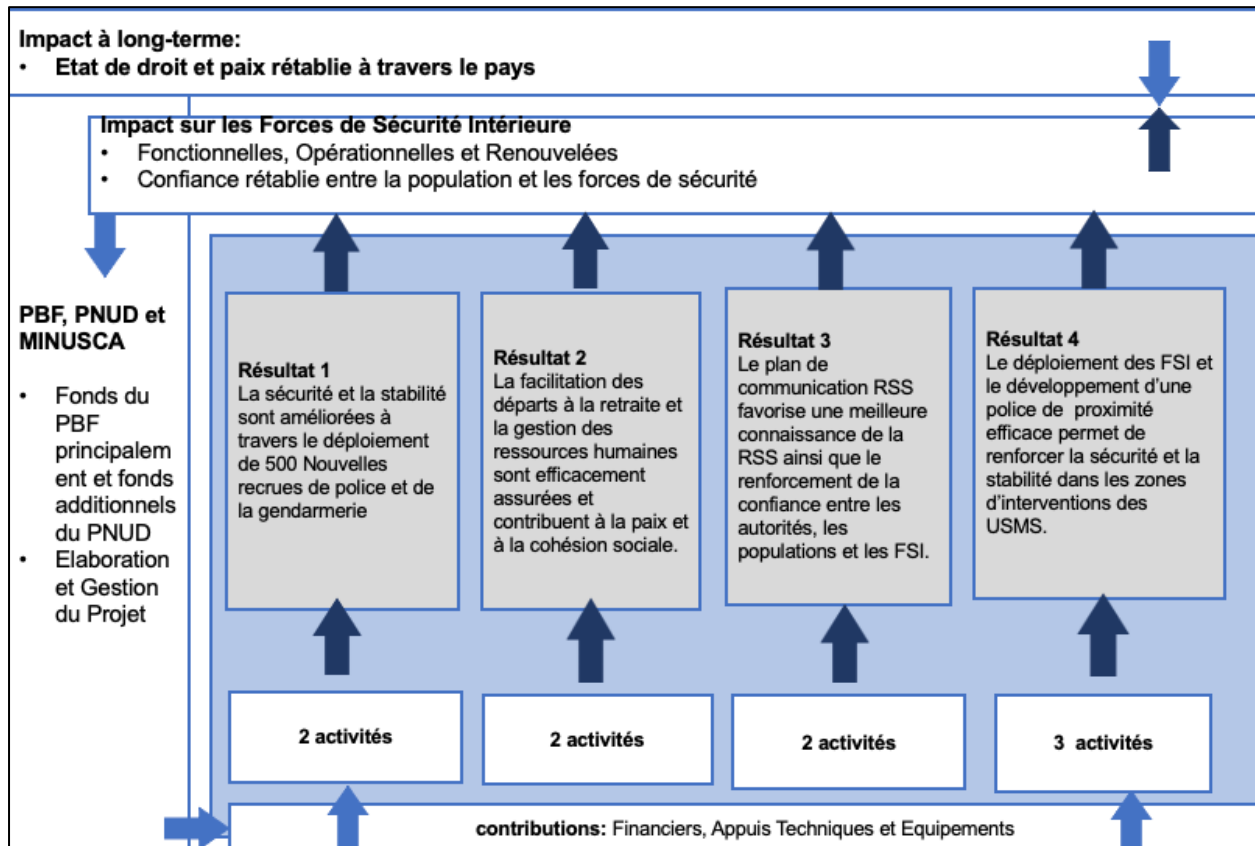
L'évaluation fondée sur la **théorie du changement (TdC)** cherche à tester les théories explicites ou implicites des programmes et des projets sur le changement et les résultats attendus par rapport aux résultats réels obtenus. Deuxièmement, une **évaluation du processus** détermine dans quelle mesure les projets ont été mis en œuvre comme prévu et s'ils ont été mis en œuvre de manière à leur permettre d'atteindre les résultats escomptés. Troisièmement, **l'analyse de contribution** cherche à identifier la contribution spécifique d'un ensemble d'intrants et d'activités à certains résultats observés (Mayne 2008). Il met l'accent sur la compréhension de tous **les facteurs contextuels (positifs et négatifs)** qui ont contribué à produire un résultat et d'évaluer si une contribution ou une activité donnée a eu une influence **directe ou indirecte** sur le résultat. Cela permet ensuite de distinguer la contribution spécifique que les intrants et les activités d'intérêt ont apporté pour générer le résultat. **L'analyse des contributions** permet dans une certaine mesure de résoudre le problème d'attribution dans les évaluations qualitatives de l'identification de ce qui et de qui exactement provoque ou conditionne la réalisation d'un résultat. Et, dans le cas habituel de causes multiples, d'identifier le type de contribution qu'un intrant spécifique (c'est-à-dire dans ce projet-ci, de savoir si la contribution du PNUD et de la MINUSCA) a apporté à la production des résultats.

La **TdC** du projet selon les documents de projet énonce : **SI** l'on contribue à la formation, à la gestion et au redéploiement effectif des nouvelles recrues des FSI ; **SI** les interventions dans le domaine de la RSS sont communiquées de manière transparente et cohérente, **SI** on contribue à une meilleure compréhension de la répartition des responsabilités entre les FSI et les FACA, et si les populations sont informées sur le rôle, les actions et la redevabilité des forces de sécurité intérieure, **ALORS** on contribuera au renforcement de la sécurité et de la confiance, et à une meilleure implication des populations et des autorités dans le processus de stabilisation de la RCA.¹¹

¹¹ Selon le document de projet p.13

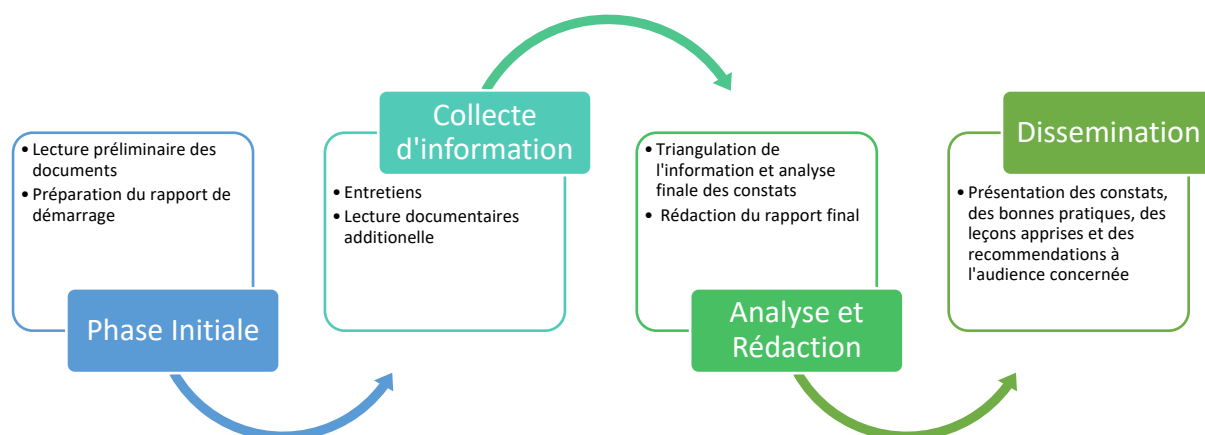
Le graphique ci-dessous représente la **TdC** telle qu'énumérée dans les documents de projets et en prenant en compte les résultats et les activités pour aboutir à l'impact escompté à moyen terme sur les forces de sécurité intérieure et l'impact à long-terme sur la paix dans le pays.

La Théorie du Changement du Projet



Source : évaluatrice basée sur les documents de projets

L'évaluation a permis de **vérifier les hypothèses** que les **activités proposées** permettraient d'aboutir aux **résultats 1-4** et ensuite avoir un impact sur les FSI et sur la population. Les constats présentés dans la partie suivante ont été émis par une triangulation des données obtenues par la lecture documentaire (documents internes et externes) et les entretiens. Cette évaluation a été menée en parties comme démontrée par le graphique ci-dessous.



La phase d'analyse a permis de vérifier les conclusions préliminaires et d'identifier les bonnes pratiques et leçons tirées présentées dans ce rapport qui pourront servir à certains projets en cours de mise en œuvre et de futures programmations.

Cette phase d'analyse a également permis de mettre en exergue les facteurs positifs et négatifs qui ont eu un impact sur la mise en œuvre du projet et des différents résultats.

L'analyse contextuelle a été utilisée comme référent pour les critères de pertinence, l'efficacité et l'impact du projet ; prenant en compte la pandémie Covid-19 en plus du contexte sécuritaire. De plus **la matrice de l'évaluation (en annexe)** a été utilisée comme référent de recherche pendant toute l'évaluation.

Les 4 résultats du projet seront également notés selon la grille ci-dessous pour chacun de leurs produits ainsi que pour le constat final de leur aboutissement (voir table de constat en annexe).

Achevé	Le résultat escompté a été achevé et réalisé comme prévu.
Partiellement achevé	Le résultat escompté a été partiellement achevé- certains activités n'ont pas été mis en œuvre comme prévu et de ce fait le résultat escompté n'est que partiellement réalisé.
Non achevé	Le résultat escompté n'a pas été achevé et les raisons seront justifiées.

Un constat d'évaluabilité de ce projet a été mené lors du rapport de démarrage pour cette évaluation (voir annexe) et l'échantillonnage s'est focalisé sur les parties prenantes concernées directement par les activités du projet (police et gendarmerie ; MISP) ; les acteurs de mise en œuvre du projet (les gestionnaires du PNUD et la MINUSCA) ; ainsi que le bailleur de fond principal (le PBF). Une liste préliminaire de personnes avait été préparée par l'équipe gestionnaire du projet du PNUD et l'évaluatrice a utilisé un processus 'boule de neige' lors des entretiens pour compléter la liste des personnes à interviewer. Au total 27 personnes (dont 5 femmes) ont été consultées dont des membres du MISP (ressources humaines et communication), des écoles de gendarmerie et de police, des retraités, des gestionnaires de la MINUSCA, du PNUD et du PBF en RCA.

L'évaluation a été menée selon les guides d'évaluation du PNUD et en prenant en compte l'approche sensible afin de « ne pas nuire » ('Do No Harm Approach' en anglais) aux relations développées par ce projet entre les gestionnaires du projet (PNUD et la MINUSCA) et les parties gouvernementales (MISP).

Cette évaluation a eu à gérer certaines limites :

Contexte sécuritaire -Visites de terrain

Le **contexte sécuritaire** depuis les dernières élections (décembre 2020) s'est **dégradé** encore plus à travers le pays et dans la capitale. Les groupes armés ont tenté un coup d'État et les forces de la MINUSCA conjointement avec les Forces de Défense et Sécurité ont réussi à les repousser, mais l'insécurité perdure à Bangui comme dans le reste du pays. Avant les élections, le pays était déjà divisé entre trois zones d'un point de vue sécuritaire (le sud-ouest comme vert permettant des missions avec la supervision de la MINUSCA ; le centre du pays permettant des missions mais beaucoup plus restreintes encore sous la supervision de la MINUSCA et convoie ; et la zone du nord-est et sud-est où les déplacements sont fortement déconseillés et réduits à l'essentiel. La MINUSCA a plus de déploiements dans la zone sud-ouest et centre que le reste du pays). Après les incidents de décembre 2020, les missions en dehors de Bangui restent limitées ou suspendues. Pour cette évaluation, les visites pour des villes comme Bambari ou Bouar n'étaient pas faisables. Vu le contexte sécuritaire et en accord avec l'équipe PNUD RCA, l'évaluatrice a mené des appels téléphoniques avec les parties prenantes et a utilisé les données obtenues lors de son dernier voyage en RCA dans le contexte de l'évaluation du portefeuille PBF, dont faisait partie ce projet, qui était à mi-parcours à ce moment-ci (août 2019). La consultante a également utilisé des sources telles que le **Harvard Humanitarian Initiative** (HHI), OCHA, OIM parmi d'autres pour obtenir des informations complémentaires sur la situation sécuritaire et la perception de la population vis à vis des FSI. L'évaluatrice a mené des appels téléphoniques individuels et une discussion de groupe lors de cette évaluation. L'évaluatrice a également conduit des entretiens avec des retraités- des commissaires de la police et des gendarmes de Bangui- ; visité les écoles de police et de gendarmerie et discuté avec des recrues de la police et de la gendarmerie en août 2019 dans le cadre de l'évaluation des projets financés par le PBF en RCA. L'évaluatrice a également utilisé les constats émis lors de l'évaluation du portefeuille PBF¹² comme sources complémentaires.

Difficulté de mener des sondages de perception de la population

L'un des résultats et l'un des objectifs escomptés du projet font référence à la perception de la population par rapport à la sécurité et leur confiance renouvelée dans les FSI. Il n'a pas été possible dans le cadre de cette évaluation de mener un sondage dans la population, même de manière restreinte au niveau de la ville de Bangui. Les termes de référence ainsi que le budget et le temps alloué pour cette évaluation ne permettent pas d'utiliser cet outil de collecte de données. L'évaluatrice a utilisé des sources comme HHI- cogéré par le PNUD - et des sources externes comme des centres de recherche et d'analyse (SIPRI, International Crisis Group, ACLED, Crisistracker) et des ONGs internationales opérant à travers le pays comme Mercy Corps, Interpeace et Civilians in Conflict (CIVIC) par exemple.

Pour finir, l'évaluation a été conduite selon les règles du PNUD pour les évaluations ainsi que les principes et standards de l'UNEG¹³ pour une bonne évaluation.

¹² <https://www.un.org/peacebuilding/content/car-evaluation-french>

¹³ Standards and norms for Evaluation UNEG 2017 www.unevaluation.org

Constats observés

Cette partie relate les conclusions basées sur la triangulation des informations obtenue lors de cette évaluation et répond aux questions des TdR (en annexe).

Pertinence

Cette première sous-partie répond à la question principale : Est-ce que le projet était pertinent pour le contexte sécuritaire et les forces de sécurité intérieure en RCA durant la période du projet ?

Conclusion (C1) : Le projet était pertinent pour le contexte sécuritaire, les priorités du gouvernement entre 2017 et 2020, les divers cadres de développement, les besoins des groupes cibles et la consolidation pour la paix.

Les gouvernements centrafricains de la période précédant la rédaction du projet FSI, le gouvernement de transition de Catherine Samba-Panza de 2014/2015 et le gouvernement de Faustin Archange Touadéra, élu en février 2016, ont dû faire face à de multiples défis et demandes de la part de la population alors qu'ils avaient, de manière générale, peu de capacité pour y répondre et pour évaluer leurs besoins. Le Pacte républicain pour la paix, la réconciliation et la reconstruction en République Centrafricaine¹⁴, adopté lors du Forum de Bangui, le 11 mai 2015, est le document clé de cette période. Ce document prône un catalogue de principes et d'actions pour l'État et la société centrafricaine à prendre en compte en vue de rétablir la paix et construire un meilleur avenir. Le Pacte républicain ainsi a mis l'accent sur :

- **La restauration de l'autorité de l'État et le redéploiement de l'administration à travers le territoire ;**
- La restauration de l'État de droit et des instances judiciaires, incluant l'établissement d'une Cour Pénale Spéciale et d'une Commission Justice, Vérité, et Réconciliation ;
- Des actions pour la paix et la sécurité, incluant un processus de DDR et le démantèlement des groupes armés ; et
- Le développement socio-économique incluant la réhabilitation des infrastructures et la création d'emplois et le rétablissement des services sociaux de base.

Après l'élection du gouvernement Touadéra (février 2016), le grand exercice d'évaluation contextuelle conjointe entre les bailleurs clé (Banque Mondiale, Union Européenne, Nations Unies) et le gouvernement centrafricain de 2016 a généré un **Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix pour la République Centrafricaine (RCPCA)**, qui a permis au gouvernement et ses partenaires internationaux de rédiger une liste des besoins et des priorités. Le RCPCA a été utilisé par le gouvernement et la communauté internationale pour rédiger des stratégies sectorielles pour les différents ministères, notamment pour la **réforme du secteur de sécurité (RSS)** et la stratégie sur la **restauration de l'autorité de l'État (RESA)**. Selon la lecture documentaire et les entretiens, le projet est aligné avec le pilier 1 du RCPCA¹⁵- objectif

¹⁴ *Pacte Républicain pour la paix, la réconciliation nationale, et la reconstruction en République Centrafricaine*. Bangui, 11 mai 2015. Disponible à

<https://www.peaceagreements.org/wview/1442/Pacte%20R%C3%A9publicain%20pour%20la%20paix,%20la%20r%C3%A9conciliation%20nationale%20et%20la%20reconstruction%20en%20la%20R%C3%A9publique%20Centrafricaine>

¹⁵ Les piliers du RCPCA sont : Pilier 1 : Soutenir la paix, la sécurité, et la réconciliation. Pilier 2 : Renouveler le contrat social entre l'Etat et la population. Pilier 3 : Assurer le relèvement économique et la relance des secteurs productifs

stratégique 5¹⁶ et l'UNDAF 2018-2021 effet 1.1¹⁷ ainsi que la **Stratégie Nationale de la Réforme du Secteur de la Sécurité 2017-21**. Cette dernière fait l'état des lieux des forces de sécurité intérieure et des lacunes qui doivent être comblées pour les renforcer et les rendre opérationnelles¹⁸. Le projet FSI correspond également à la **Stratégie Nationale de la Restauration de l'Autorité de l'Etat (RESA) pilier 1** 'instauration progressive de la sécurité sur toute l'étendue du territoire' et le sous-objectif 1-iii 'Refondation des forces de défense et de sécurité'¹⁹. Le projet est également aligné avec le **programme pays du PNUD 2018-2021** lequel a deux axes prioritaires : 1) **Gouvernance, consolidation de la paix et état de droit** et 2) **Stabilisation, relèvement et renforcement de la résilience**²⁰. Le projet s'instaure sous le **premier axe prioritaire du programme pays du PNUD** pour renforcer l'état de droit et la consolidation de la paix. En ce qui concerne, les **Objectifs de Développement Durable (ODD)**, le projet s'aligne avec l'ODD 16 sur la paix et la sécurité et tout en particulier avec l'indicateur 16.1-3²¹ dont des rapports annuels du PNUD relatent la manière dont les différents projets, dont celui des FSI permettent d'atteindre ces objectifs.

De plus, selon les études préliminaires menées conjointement entre la **Banque Mondiale, L'Union Européenne**, les **agences des Nations Unies** et le **gouvernement centrafricain**, 77% des ménages et 86% des communes avaient comme priorité la paix, la réconciliation et la sécurité en passant par une réforme principalement des **Forces Armées Centrafricaines (FACA)** qui bénéficient de **90% de la confiance de la population** pour reprendre le contrôle du pays. Selon ces études préliminaires, la gendarmerie et la police (FSI) bénéficient également de la confiance de la population mais cette dernière ne pense pas que les FSI ont les capacités nécessaires en personnels et en matériels pour assurer la sécurité des civils contre toutes attaques de groupes armés²² et assurer la sécurité intérieure.

Finalement, il n'y avait **pas eu de recrutement de FSI depuis 2010** en raison des différents impayés en termes de salaire, l'incapacité des ressources humaines à mettre à la retraite les policiers et gendarmes déjà en âge de quitter leurs fonctions, la situation sécuritaire ainsi que le manque de budget de l'Etat d'entreprendre le recrutement et les formations. Selon les entretiens menés avec les nouvelles recrues de la police et de la gendarmerie à Bangui (août 2019) pour l'évaluation du portefeuille du PBF, ainsi que les entretiens avec les ressources humaines et des directeurs des écoles de la police et de la gendarmerie lors de cette évaluation, le recrutement a été relancé à travers tout le pays, des bourses ont été débloquentées et les écoles ont été réhabilitées et les infrastructures ont été **adaptées** aux recrues féminines. Au début l'école de la gendarmerie a dû faire des modifications dans les dortoirs et les sanitaires pour s'adapter aux recrues féminines. De plus, toutes les recrues et les directeurs des écoles ont parlé des **nouveaux curriculums de formations** touchant à l'usage de la force, les questions genre et des droits de l'homme et les violences basées sur le genre. Lors de la mission de terrain en août 2019, des entretiens avec des nouvelles **recrues**

¹⁶ RCPCA – Pilier 1 objectif 2-: promouvoir les réformes de la sécurité et objectif 2-3 sur la réforme des forces de la sécurité intérieure- Le Cadre Légal et Règlementaire de la Sécurité Intérieure est révisé et adopté ; La gestion des ressources humaines de la Sécurité Intérieure est rationalisée et assainie ; Les infrastructures essentielles de la Sécurité Intérieure sont réhabilitées pour assurer une capacité opérationnelle minimale de la Police et de la Gendarmerie ; Les forces de la Sécurité Intérieure sont formées pour accomplir leurs fonctions régaliennes ; Les services de la Police et de la Gendarmerie sont gérés de manière effective, transparente et fiable. RCPCA p. 73

¹⁷ Effet 1.1. D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale, et les droits.

¹⁸ Stratégie nationale de la RSS 2017-2021 p.8

¹⁹ Présentation sur l'avancement de la RESA préparé par le PNUD - présentation obtenue lors la mission d'évaluation pour le portefeuille des projets financés par le PBF en RCA 2014-2019. La mission eut lieu en août et septembre 2019.

²⁰ Programme Pays du PNUD 2018-2021 p.15

²¹ 16-1 Réduire de manière significative toutes les formes de violence et les taux de mortalité associés ; 16-2 Mettre fin aux abus, à l'exploitation, à la traite et à toutes les formes de violence et de torture contre les enfants ; 16-3 Promouvoir l'état de droit aux niveaux national et international et garantir l'égalité d'accès à la justice pour tous

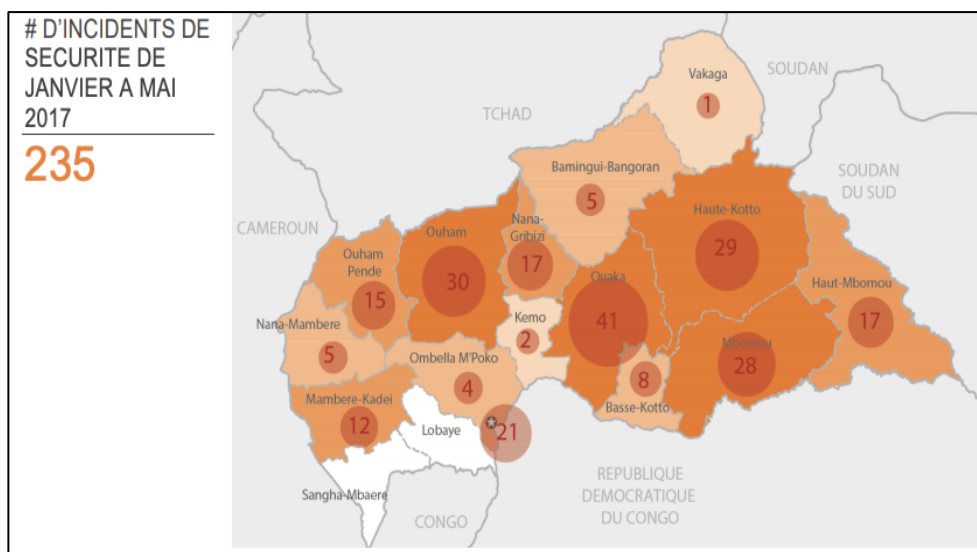
²² Évaluation du Portefeuille des projets PBF en RCA-2014-2018-2019 p.42

féminines, encore en formation dans les deux corps (gendarmerie et police) ont corroboré les thématiques genres abordés lors des formations et l'accent mis par la MINUSCA et le MISP sur la place des femmes au sein de ces institutions lors des recrutements. Elles ont toutefois parlé du tabou culturel et du contexte familial qui n'avaient pas été faciles à surmonter lors de leur choix de rentrer dans la police et la gendarmerie.

C2 : Les villes sélectionnées par le projet correspondent à des lieux sensibles du pays d'un point de vue sécuritaire et humanitaire

L'évaluation du portefeuille des projets PBF 2014-2019²³, dont ce projet fait partie, a soulevé le problème de saupoudrage des activités mais sur l'ensemble des projets. Ce projet a eu lieu dans huit villes qui selon les différents interlocuteurs représentent un nombre important de villes à couvrir compte tenu des objectifs, et des effectifs des FSIs- encore peu nombreux et relativement inexpérimentés prenant en compte la dernière vague de recrues.

Toutefois, selon la lecture documentaire et les entretiens ainsi que la consultation de rapports externes sur la situation sécuritaire en 2017 et des besoins humanitaires de la population, les villes identifiées (Bangui, Bambari, Bouar, Bossangoa²⁴, Bozoum, Bocaranga, Batangafo et Bouca) correspondent à certains lieux critiques comme l'indique la carte des « incidents de sécurité de janvier à mai 2017 ».

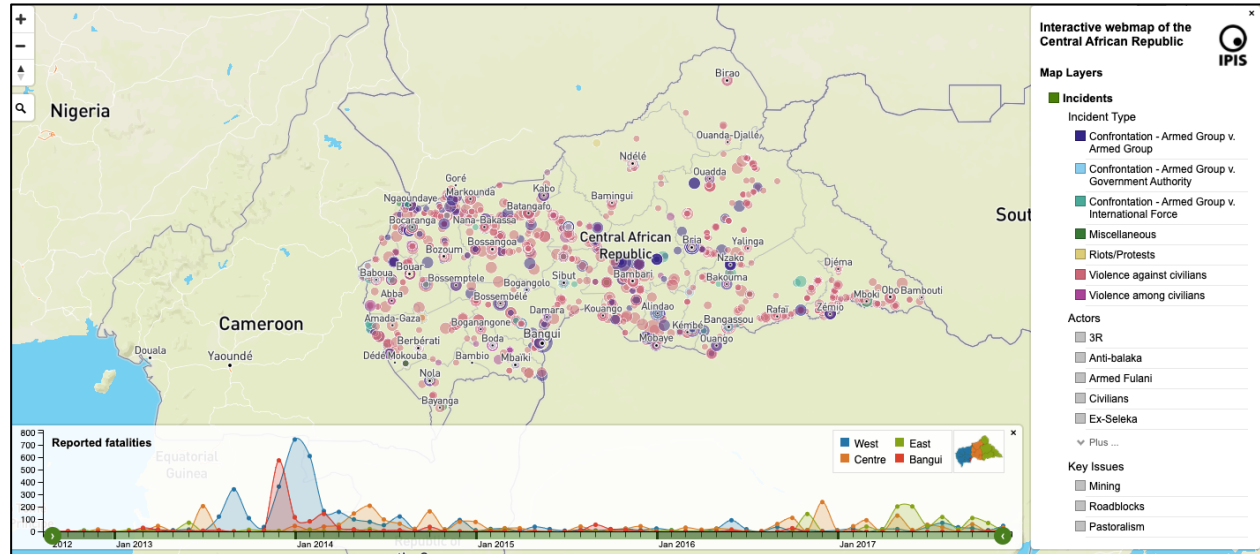


Source : <https://khartoum.aics.gov.it/wp-content/uploads/2018/02/Plan-de-reponse-humanitaire-UNITED-NATION-2017.pdf>

Bambari, par exemple a subi le plus d'incidents sécuritaires contre des membres des ONGs et des organisations humanitaires en janvier 2017 (41 incidents). Selon la deuxième carte ci-dessous d'International Peace Information Service - IPIS (reflétant les incidents entre 2012 et 2018), les incidents contre la population civile étaient concentrés dans l'est et le centre du pays.

²³ Évaluation du Portefeuille des Projets PBF 2014-2018-2019 en RCA

²⁴ Bossangoa n'a juste bénéficié d'une formation



Source :

<https://www.ipisresearch.be/mapping/webmapping/car/v2/#5.551316176570722/20.677482973399492/5.134258462583813/4/1/>

La majorité des localités ciblées par le projet correspondent à l’ouest du pays, à part Bambari qui est au centre et la deuxième ville économique du pays par sa position stratégique qui relie le sud-est au nord-ouest. Selon l’analyse de ces deux cartes, les localités pour renforcer la présence des FSI et leurs capacités sont justifiées selon le taux d’incidents de violence contre la population et contre les acteurs humanitaires. Les entretiens ont également vérifié la justification des localités selon les besoins sécuritaires mais également selon les capacités opérationnelles des FSI et logistiques de les loger une fois déployées. De plus, les villes initialement sélectionnées pour les déploiements des FSI (Bouar, Ndélé et Bangassou, selon le prodoc) correspondent également à celles où les USMS (Unité Spéciale Mixte de Sécurité²⁵) devaient être déployées. L’objectif était de combiner des USMS avec des FSI et des FACA pour contribuer à la protection et la sécurité des populations civiles, renforcer l’ordre public et sécuriser les couloirs de transhumance. Finalement, le déploiement des FSI dans les villes des USMS ne s’est pas fait comme prévu et dans les villes identifiées, mais le redéploiement s’est tout de même fait avec des délais et dans les villes suivantes : Bocaranga, Batangafo, Bozoum et Bouca (en accord avec le MISP).

C3 : La théorie du changement était pertinente et le reste encore aujourd’hui, mais pourrait être adaptée pour être plus réalisable et mesurable dans le contexte d’un projet tel que celui-ci. De ce fait, les objectifs, les produits, les activités et leurs indicateurs étaient pour la plupart pertinents, mais certains devraient être reconsidérés avec une révision de la théorie du changement qui est à l’échelle du projet.

²⁵ Comme prévu dans l’accord politique pour la paix et la réconciliation nationale (APPR), la première promotion des USMS (unité spéciale mixte de sécurité), composée des éléments des forces de défenses et de sécurité (FDS), de 253 d’anciens éléments des groupes armés du nord-ouest, notamment les éléments de FDPC d’Abdoulaye Miskine, les 2 factions de Révolution Justice (RJ), ailes Sayo et Belanga, les 2 factions Anti-balaka, ailes Mokom et Ngaïssona, ainsi qu’une partie des éléments de 3R de Sidiki, sans oublier les 16 femmes de la région qui ont aussi été incorporées, vont officiellement quitter leur centre d’instruction et de formation, situé à environ 4 kilomètres de Bouar sur l’axe Baoro. <https://corbeau-news-centrafrique.com/rca-sortie-officielle-de-la-premiere-promotion-des-usms-a-bouar/>

<https://minusca.unmissions.org/bouar-sortie-officielle-de-646-%C3%A9l%C3%A9ments-des-usms>

L'évaluation confirme par les entretiens et la lecture documentaire que la théorie du changement reste valide aujourd'hui, mais qu'elle pourrait être moins ambitieuse et plus réaliste d'un point de vue des résultats escomptés dans le cadre d'un projet relativement court et avec un budget relativement moyen.

Le tableau ci-dessous indique comment la TdC a été mise en œuvre à travers les résultats et produits du projet.

Théorie du Changement	Résultats et produits pertinents du projet	Facteurs déterminants	Facteurs négatifs
<p>SI l'on contribue à la formation, à la gestion et au redéploiement effectif des nouvelles recrues des FSI</p>	<p>R1- La sécurité et la stabilité sont améliorées à travers le déploiement de 500 nouvelles recrues de la police et la gendarmerie.</p> <p>1.1 La formation de la première promotion des élèves dans les écoles de police et la gendarmerie est facilitée</p> <p>1.2 La formation initiale au sein des écoles est modernisée et systématisée</p> <p>R.2 La facilitation des départs à la retraite et la gestion des ressources humaines sont efficacement assurées et contribuent à la paix et à la cohésion sociale.</p> <p>2.1 Le départ à la retraite est facilité à travers le paiement d'une prime et le renforcement des mécanismes de gestion des ressources humaines.</p> <p>2.2 les capacités des services des ressources humaines de la police et de la gendarmerie sont renforcées pour une intégration transparente et représentative des nouvelles recrues au sein des FSI.</p> <p>R.4 Le déploiement des FSI et le développement d'une police de proximité efficace permet de renforcer la sécurité et la stabilité dans les zones d'intervention des USMS</p> <p>4.1 le Ministère Chargé de la Sécurité Publique dispose d'une politique ministérielle en matière de Police de Proximité et des textes y afférents.</p>	<p>Volonté nationale exprimée à travers le RCPCA et la politique de réforme du secteur de la sécurité.</p> <p>Des fonds internationaux permettant la mise en œuvre du processus de recrutement, la réhabilitation des écoles de police et la formation du personnel.</p> <p>Bailleurs de fond (PBF) disponibles à payer des impayés pour déclencher le processus de mise à la retraite.</p>	<p>Perception négative de la population envers les FSI et FACAs.</p> <p>Aucun recrutement depuis 2010 donc absence de procédures internes au sein du MISP.</p> <p>Manque de volonté des gendarmes et policiers à prendre leur retraite dû aux impayés.</p> <p>Présence des groupes armés en dehors de Bangui</p>

	4.2 le redéploiement des FSI est appuyé au niveau des régions de Bouar, Ndélé et Bangassou 4.3 La formation des FSI est systématisée et modernisée.		
SI les interventions dans le domaine de la RSS sont communiquées de manière transparente et cohérente, SI on contribue à une meilleure compréhension de la répartition des responsabilités entre les FSI et les FACA, et si les populations sont informées sur le rôle, actions et la redevabilité des forces de sécurité,	3. Le plan de communication RSS favorise une meilleure connaissance de la RSS ainsi que le renforcement de la confiance entre les autorités, les populations et les FSI. 3.1 les capacités de communication des autorités en charge de la RSS, les services de communication et des relations publiques des FSI, des médias et de la société civile (y compris les groupements de femmes et de jeunes) sont renforcées. 3.2 La compréhension du rôle et des missions des FSI est améliorée tandis que la confiance entre les autorités, les populations et les FSI est renforcée.	Volonté politique nationale de changer l'image des FSI et FACA Quelques fonds internationaux disponibles	Différences sécuritaires et de perception vis à vis des FSI entre Bangui et le reste du pays Pas assez de fonds sont dédiés à la communication. Quelques fonds sont utiles mais ne permettent pas un changement structurel de la perception de la population envers les FSI et FACA.

ALORS on contribuera au renforcement de la sécurité et de la confiance, et à une meilleure implication des populations et des autorités dans le processus de stabilisation de la RCA.

Comme indiqué ci-dessus dans le tableau, la **première hypothèse** de la TdC est celle qui a fait l'objet de plus d'attention du projet avec 3 résultats sur 4. Les résultats et les produits pour cette première hypothèse ont répondu aux besoins de manière **pratique, mesurable et stratégique**. Ces produits ont été développés en réponse aux besoins identifiés par les parties prenantes (MINUSCA, MISPMISP, PNUD et autres bailleurs et partenaires gouvernementaux- en référence à C1). Une **volonté politique nationale** et un **soutien financier international** ont permis aux produits de R1, R2, et R4 d'être mis en œuvre. Ces facteurs ont contribué à déclencher le processus de **mise à la retraite** et celui du **recrutement**. Le **déploiement** a toutefois été plus **compliqué** car les infrastructures (bureaux de police et gendarmerie, casernes, prisons) sont loin d'être toutes réhabilitées et tous les véhicules et autres moyens roulants loin d'être acquis- comme cela avait été prévu par différents projets- et les FSI restent encore inexpérimentés et aux effectifs limités pour faire face aux besoins sécuritaires, notamment en dehors de Bangui dans des zones sous contrôle des groupes armés. Il répond à la TdC sur le besoin de **renforcer la confiance** entre la population et les FSI mais vu que le projet était originellement de 18 mois, il est **ambitieux** et impossible d'attendre un changement de perception de toute une population vis-à-vis un corps de métier qui a été accusé de plusieurs violations envers les civils pendant de

nombreuses années (2003-2014 et avant) et d’opérer en toute impunité²⁶. De plus, **les indicateurs initiaux**²⁷ du projet étaient impossibles à mesurer car trop larges, vagues et sans base référentielle. Ils ont été modifiés²⁸ pour être plus mesurables mais restaient, toutefois, ambitieux vu le temps alloué au projet. Il est important de souligner que le projet répond aux **bonnes pratiques internationales** en ce qui concerne la définition des indicateurs et les outils pour mesurer la perception de la population sur la sécurité.²⁹ Les **outils utilisés pour les mesurer** – les rapports du Harvard Humanitarian Initiative (HHI- le dernier date de novembre 2020) permettent d’obtenir une vision d’ensemble sur la perception de la population concernant la sécurité même si les rapports sont géo-localisés au niveau des préfectures et des arrondissements dans la capitale Bangui, il ne sont pas suffisamment précis et pour permettre d’isoler les actions de communication menées par le projet et de ce fait de lui attribuer les constats observés dans ces rapports. De plus, vu la situation sécuritaire qui s’est dégradée depuis les élections, il est important de mener une autre enquête avant de relancer toute activités de communication sur les forces de sécurité intérieure.

Pour conclure sur la **pertinence de la TdC**, malgré le fait que la perception de la population est importante, il est également essentiel de considérer **les capacités et mandats** des différents partenaires ainsi que le **contexte sécuritaire et étatique**, pour la redéfinir de manière plus **réaliste, mesurable, et focalisée** sur les piliers spécifiques de la RSS auxquels le projet va s’adresser. Il est également important d’inscrire les objectifs du projet dans des objectifs macro de la RSS- comme par exemple, le renforcement des capacités étatiques de gouvernance des institutions sécuritaires.

C4 : Le projet a été développé selon les leçons apprises d’autres projets, prenant en compte la majorité des besoins identifiés et s’est adapté au contexte socio-politique comme le démontre la proposition du 4^{ème} résultat, lequel fut amendé prenant en compte les défis et le contexte de la pandémie covid-19.

La RCA entre 2017 et 2021 était entrée dans une phase de stabilisation et de consolidation de la paix avec un nouveau gouvernement élu en 2016, les négociations pour aboutir à l’accord de paix (février 2019) étaient en cours durant cette période de rédaction du document de projet. L’accord de paix fut l’aboutissement de négociations entre 14 groupes armés et le gouvernement centrafricain. Cet accord était fort prometteur ; facilité par le gouvernement soudanais, le gouvernement russe, les Nations Unis et l’Union Africaine.³⁰

L’accord de Khartoum prévoyait que certains anciens combattants pouvaient rejoindre les forces de sécurité intérieure après une formation de six mois, ou réintégrer la vie civile à travers divers programmes de Démobilisation, Désarmement, et Réintégration³¹ des différentes organisations

²⁶ Rapport de la Haut-Commissaire des Nations Unies aux droits de l’homme sur la situation des droits de l’homme en République centrafricaine. 19 février 2014

²⁷ Indicateur : Niveau de connaissance des populations sur la RSS- base référentielle : connaissance faible ; et Cible : 50% de la population cible indique une meilleure connaissance de la RSS. Selon le prodoc initial.

²⁸ Indicateur 3.1 Les FSI comme acteur clé de la sécurité ; base référentielle : 2% de la population considère la Police comme acteur assurant sa sécurité contre 7% à la Gendarmerie ; Cible : au moins 15% de la population considère les FSI comme un acteur qui assure sa sécurité

²⁹ GSDRC-Helpdesk Research Report: Police reform evaluations, 2012. P.2

³⁰ United Nations Security Council (UNSC). *Midterm report of the Panel of Experts on the Central African Republic extended pursuant to Security Council resolution 2454 (2019)*. S/2019/608. 30 July 2019.

Available at <https://undocs.org/en/S/2019/608>,

³¹ <https://www.rfi.fr/fr/afrique/20200206-rca-centrafrique-an-signature-accord-paix-groupes-arm%C3%A9s>

internationales et du système des nations unies. Toutefois comme indiqué dans le dernier rapport annuel du projet, l'appui initialement prévu pour redéployer des FSI dans des zones où des USMS devaient être implantées a été réorienté par les délais encourus -externes au PNUD- dans le déploiement de ces dernières (références à C2). Toutefois, d'autres activités liées **aux élections couplées (présidentielle et législatives)** de décembre 2020 et des mesures contre la COVID-19 ont été mises en œuvre par l'équipe du projet. Des guides pour les FSI pour les **mesures anti-COVID-19** élaborés par le PNUD et la MINUSCA ainsi que des kits de protection et sanitaires ont été fournis aux FSI, leur permettant ainsi de diffuser des informations au sein de la population.³² Ces nouvelles activités démontrent **l'agilité de l'équipe du PNUD à réorienter**³³ les activités et le budget selon les besoins contextuels en 2020 avec la pandémie Covid-19, la préparation des élections et la flexibilité du bailleur.

Conclusions sur la Pertinence

Le projet est aligné avec les besoins nationaux, les cadres de développement, les priorités identifiées par les parties prenantes concernées et les instances internationales afin de consolider la paix en renforçant la présence de l'État à travers le pays et la sécurité aux citoyens. Les villes ciblées et les parties concernées répondent aux besoins sécuritaires de la population, mais également aux besoins logistiques de déploiement des FSI dans ces zones géographiques du pays. La théorie du changement reste pertinente mais aurait pu bénéficier d'une révision pour être plus réalisable et mesurable à l'échelle du projet. Pour finir, le projet est resté pertinent malgré les délais encourus et les défis sécuritaires et sanitaires rencontrés ; le projet s'est adapté au contexte politico-sanitaire.

Cohérence

C5 : le projet est cohérent et complémentaire par rapport aux autres interventions des autres bailleurs de fonds et des agences des Nations Unies et de la MINUSCA, et certains produits ont été catalytiques.

Un état des lieux a été fait sur les acteurs participant à la consolidation de la paix dans le document de projet original. Cet **état des lieux** met en exergue le niveau d'investissements dans le secteur de la sécurité en RCA et les lacunes. L'Union Européenne, le PNUD à travers d'autres projets, le PBF par d'autres projets et UNPOL contribuent à différentes activités liées à la réforme du secteur de la sécurité (RSS) et aux produits énoncés par ce projet tels que le renouvellement des FSI, la rénovation des écoles de police et de gendarmerie, la formation de recrues et la mise à la retraite des gendarmes et des policiers. L'état des lieux est focalisé sur les **trois résultats initialement élaborés** dans le document de projet, mais aucune actualisation de l'état des lieux n'a été incluse dans l'extension du projet lors du rajout du résultat 4. Toutefois, lors des missions de terrain pour l'évaluation du portefeuille des projets 2014-2019, l'évaluatrice s'est entretenue avec les sections RSS de l'UE et l'ambassade américaine à Bangui. Ces derniers contribuent **à des activités parallèles au projet et à la RSS** par des équipements pour les écoles de police et de gendarmerie, la construction d'un garage central pour réparer les véhicules des FSI, des formations de formateurs, et d'autres équipements non-létaux par exemple. Le bureau de la RSS de l'U.E partagea un tableau de bord comparant les dons de la communauté internationale (Chine ; USA ; Russie ; France ; PNUD-MINUSCA ; UE) et donc

<https://www.crisisgroup.org/fr/africa/central-africa/central-african-republic/277-making-central-african-republics-latest-peace-agreement-stick>

<https://theconversation.com/centrafrique-la-face-cachee-du-processus-de-paix-137298>

³² Rapport annuel 2020 du projet

³³ En accord avec PBSO

contribuant à la mise en œuvre de la Loi de Programmation des Forces de Sécurité Intérieure (LPFSI-2019-2020 et budget nécessaire jusqu'à 2023). Ce tableau de bord dépeint **la complémentarité des dons des différents bailleurs de fonds internationaux**. Toutefois, comme indiqué dans l'évaluation du portefeuille des projets 2014-2019, le PBF a reconnu l'opportunité de **débloquer une situation** qui avait provoqué des manifestations et un arrêt des fonctions étatiques. Les résultats 1 et 2 ont permis de déclencher le **processus de renouvellement des FSI** en laissant place à une nouvelle génération qui allait être formée selon des standards internationaux prenant en compte les droits de l'homme, le genre et une approche de **police de proximité au 'service'** de la population plutôt de celle de **'force' au service de l'Etat**. La police de proximité n'enlève pas le fait que la police reste un corps au service de l'État et de la Population qui représente l'ensemble des communautés. Les financements du PBF dans ce projet **étaient catalytiques, innovants et risqués** puisqu'aucun autre bailleur de fonds ne pouvait justifier débloquent des fonds pour couvrir des arriérés de salaires de l'Etat. Le PBF ne s'est pas substitué au gouvernement mais a permis d'engranger un processus de réforme lequel était **gangréné et paralysé** depuis des années. D'autres bailleurs de fonds, comme le Bureau of International Narcotics and Law Enforcement affairs (INL) de département d'état des États Unis a décidé d'investir UDS1.8 millions et UDS 405,000 USD en 2020³⁴ dans la mise en œuvre de la **politique de police de proximité** que ce projet a permis de développer (résultat 4). Pour conclure, **l'identification des différents bailleurs de fonds finançant la RSS** en Centrafrique a bien été menée et la coordination entre eux a été relativement bonne selon les entretiens. Selon le rapport de l'évaluation du portefeuille des projets PBF, cette coordination, surtout au niveau de la RSS, avait été décrite comme 'exemplaire'³⁵, par rapport à d'autre pays.

C6 : La conception et l'articulation des résultats et les produits proposés étaient pour la plupart cohérents, même si certains résultats et produits pourraient faire partie d'un projet séparé et être réorganisés un peu différemment. La conception du projet était cohérente avec la stratégie du PNUD 2018-2021, le programme pays et d'autres programmes du PNUD comme celui de l'État de Droit ainsi que les standards du PNUD.

L'évaluation a vérifié que le projet a été élaboré selon la stratégie du PNUD et les principes présentés dans la Stratégie du PNUD 2018-2021 : « En application de son plan stratégique pour la période 2018-2021, en parfaite cohérence avec le programme de développement durable à **l'horizon 2030**, avec les **principes d'universalité et d'égalité**, ainsi qu'avec le principe consistant à **ne laisser personne de côté**, le PNUD compte aider les pays à instaurer un développement durable en éliminant la pauvreté sous toutes ses formes et dans toutes ses dimensions, en accélérant **les transformations structurelles** aux fins du développement durable et en renforçant **la résilience aux crises et aux chocs** »³⁶. **Le résultat 1 du projet** concernant le recrutement d'élèves et formation de gendarmes et policiers- a couvert **toutes les provinces de pays**. Ce processus a **tranché** avec les recrutements précédents des FSI qui avaient été plus ethno-centrés. Les derniers recrutements enclenchés par le projet se sont faits à **l'échelle nationale** comme l'ont confirmé les entretiens avec les recrues³⁷ et les rapports de projets. Ce résultat 1 a également pris en compte la **question genre** qui sera plus développée dans la suite de ce rapport.

La stratégie parle également d'utiliser **les recommandations** faites dans l'évaluation de la stratégie du PNUD précédente qui étaient de 1) Élaborer des politiques et programmes intégrés ; 2) **renforcer le partenariat entre partenaires onusiens** mais également de la société civile et du secteur privé et 3)

³⁴ Rapport du PNUD du projet novembre 2020

³⁵ Évaluation du Portefeuille des Projets PBF 2014-2018-2019 en RCA p.19

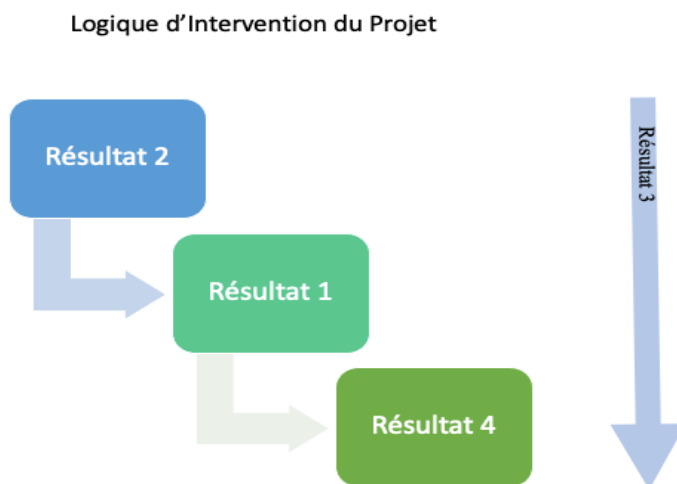
³⁶ Stratégie Du PNUD 2018-2021. P.1

³⁷ Lors de l'évaluation du Portefeuille des Projets PBF 2014-2018-2019. Les écoles de police et de la gendarmerie avaient été visitées et des entretiens avec des nouvelles recrues dans les deux établissements avaient été organisés.

Intégrer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, ainsi que la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire dans l'ensemble des programmes opérationnels³⁸. Le projet a répondu au point 2 de ces recommandations puisque ce fut **un projet conjoint avec la MINUSCA**, ce qui a renforcé le partenariat entre des agences onusiennes comme le PNUD et une mission de maintien de la paix du système des nations unies. Le 3^{ème} point a été également considéré en **renforçant l'égalité des sexes dans les FSIs** par l'encouragement du recrutement de femmes au sein des forces et les résultats (voir section genre en fin du rapport) le démontrent. En outre, le projet a été intégré dans le programme État de droit du PNUD qui a adopté plus une approche portefeuille État de Droit plutôt que de projet afin de permettre une meilleure complémentarité des activités et des résultats. Toutefois, le projet n'a pas travaillé avec le secteur privé et **peu avec la société civile**. L'engagement avec la **société civile** s'est fait lors du **résultat 3** pour organiser les forums sur **la communication** à Bambari, Bouar et Bangui et le **résultat 4 pour la police de proximité**. Les rapports annuels reflètent la consultation avec la société civile lors de l'élaboration de la politique ministérielle et aussi lors de l'élaboration du projet d'arrêté interministériel sur les organes de concertation en matière de police de proximité et l'élaboration du curriculum de formation.

Les trois premiers résultats ont été conçus pour une **mise en œuvre en parallèle** alors que selon les entretiens et la triangulation des différents documents, une logique d'intervention du projet dépend d'une **mise en œuvre séquentielle** afin que certains effets enclenchent l'autre. Le résultat 1 (le recrutement des nouvelles recrues) avait déjà commencé avant la mise à la retraite des anciens officiers mais pour des raisons administratives, l'annonce officielle de la mise à la retraite a eu lieu après l'amorçage des recrutements. Une logique séquentielle comme proposée ci-dessous est une alternative à condition que les effectifs de police et de la gendarmerie soient suffisants pour ne pas créer un gap entre le redéploiement des recrues et la mise à la retraite. Toutefois, le **résultat 3 (la stratégie de communication)** est le résultat qui peut être mené en parallèle à tous les autres car elle ne dépend pas des autres produits des différents résultats pour être enclenchée.

Une logique de résultats comme proposée ci-dessous suivrait un **cadre logique séquentiel** alors que le projet a suivi une logique d'intervention en parallèle. Cette logique en parallèle adoptée par l'équipe du projet s'explique par le temps alloué de 18 mois au projet par les fonds PBF. Le PNUD et la MINUSCA ont dû mettre en œuvre les différents produits en parallèles pour pouvoir répondre au chronogramme. Toutefois, des délais ont eu lieu pour des questions politiques, et administratives au sein des institutions étatiques (par exemple, la collecte des documents nécessaires pour faire un état des lieux des impayés parmi les gendarmes et les policiers).



Source : élaborée par l'évaluatrice comme une alternative au cadre logique proposé par le projet pour réorganiser les résultats.

Pour finir, et selon les termes de référence, l'évaluation a examiné si le projet avait un impact **environnemental et social**. D'un point de **vue environnemental**, les impacts sont minimes il s'agit de déchets encourus lors des forums, des journées portes ouvertes, des missions sur le terrain et les émissions des véhicules des FSIs et du PNUD-MINUSCA. Ces impacts peuvent être mitigés par une politique de

³⁸ Stratégie Du PNUD 2018-2021. P. 23

recyclage des déchets, de l'utilisation des véhicules lors des patrouilles ou autres missions jugées essentielles pour l'exécution des rôles des FSI. **D'un point de vue d'un impact social**, le renouvellement et redéploiement des FSI s'inscrivent dans les objectifs exprimés par les populations et les instances étatiques. Toutefois, **aucune analyse de conflits** n'a été menée pour ce projet ou des projets antécédents. Cette analyse pourrait mettre en avant les risques de déployer des FSI de différentes ou ethnies similaires dans des préfectures de leurs origines. Les entretiens ont mis en exergue que le fait de déployer des FSI de diverses ethnies aide à **réduire la corruption et les demandes de faveurs** entre les civils et les policiers et gendarmes. Toutefois, les rapports HHI 2018 et 2020 indiquent, surtout chez les femmes, que le sentiment d'insécurité dans les situations sociales telles que de rencontrer quelqu'un d'un autre groupe ethnique ou un étranger continue d'être un facteur d'insécurité (45%³⁹ ne se sentent pas en sécurité). Une **approche sensible du conflit** permettrait de mapper les différentes ethnies et comprendre quelles sont les tensions inter-ethniques pour éviter la tension entre les FSI et les populations. Cette approche au conflit pourrait contribuer à renforcer la confiance de la population envers les FSI.

Conclusions sur la cohérence

Le projet est complémentaire voire catalytique sur certains des résultats (2 et 4) – retraite et politique de proximité et est complémentaire aux efforts entrepris par d'autres bailleurs de fonds comme l'Union Européenne et les États Unis dans le domaine de la réforme de la sécurité et les autres projets de la MINUSCA et le PNUD pour la consolidation de la paix. Le projet était cohérent avec les principes d'universalité, d'égalité des sexes et a pris en compte les recommandations émises dans l'évaluation de l'ancienne stratégie du PNUD. D'un point de vue conceptuel, l'approche du projet a été de mettre en œuvre les différents résultats de manière parallèle pour des questions de chronogrammes et de contextes administratifs et procédurales. Une approche séquentielle proposée ci-dessous pourrait permettre certains résultats d'enclencher d'autres mais dans le contexte de la RCA, l'approche parallèle était logique. Toutefois, le résultat sur la communication devrait être transversale à tous les autres résultats et pas être un résultat en soi. Malgré les retards dus au contexte légal, administratif et procédural, la majorité des produits a été mise en œuvre comme va le démontrer cette prochaine sous-partie. Pour finir, les questions environnementales et sociales n'ont pas été traitées par le projet mais certaines mesures d'atténuation pourraient minimiser les impacts potentiels.

Efficacité

C7 : Le projet a réalisé la majorité des produits et certaines activités ont été adaptées pour répondre aux défis et changements contextuels requérant une autre approche. L'appui technique pour la mise à la retraite et le recrutement ainsi que le soutien au renforcement des capacités des institutions étatiques ont été valorisés et appréciés pour leurs contributions.

En effet les produits développés par le projet correspondent aux besoins identifiés dans le RCPCA, comme indiqué précédemment⁴⁰ dans ce rapport. La table ci-dessous reflète les constats sur l'efficacité des différents résultats escomptés du projet selon la grille d'analyse présentée dans la section méthodologie du rapport.

³⁹ Selon HHI 2020 p. 3 Selon HHI 2020 p. 3 http://www.peacebuildingdata.org/sites/m/pdf/CAR_Poll5_FR_final.pdf

⁴⁰ RCPCA p.73

Résultats	Produits	Constats
R1- La sécurité et la stabilité sont améliorées à travers le déploiement de 500 nouvelles recrues de la police et la gendarmerie.	1.1 La formation de la première promotion des élèves dans les écoles de police et la gendarmerie est facilité	
	1.2 La formation initiale au sein des écoles est modernisée et systématisée	
R.2 La facilitation des départs à la retraite et la gestion des ressources humaines sont efficacement assurées et contribuent à la paix et à la cohésion sociale.	2.1 Le départ à la retraite est facilité à travers le paiement d'une prime et le renforcement des mécanismes de gestion des ressources humaines.	
	2.2 les capacités des services des ressources humaines de la police et de la gendarmerie sont renforcées pour une intégration transparente et représentative des nouvelles recrues au sein des FSI	
R.3 Le plan de communication RSS favorise une meilleure connaissance de la RSS ainsi que le renforcement de la confiance entre les autorités, les populations et les FSI	3.1 les capacités de communication des autorités en charge de la RSS, les services de communication et des relations publiques des FSI, des médias et de la société civile (y compris les groupements de femmes et de jeunes) sont renforcées.	
	3.2 La compréhension du rôle et des missions des FSI est améliorée tandis que la confiance entre les autorités, les populations et les FSI est renforcée.	
R.4 Le déploiement des FSI et le développement d'une police de proximité efficace permet de renforcer la sécurité et la stabilité dans les zones d'intervention des USMS	4.1 Le Ministère Chargé de la Sécurité Publique dispose d'une politique ministérielle en matière de Police de Proximité et des textes y afférents.	
	4.2 Le redéploiement des FSI est appuyé au niveau des régions de Bouar, Ndélé et Bangassou	
	4.3 La formation des FSI est systématisée et modernisée	

R1- La sécurité et la stabilité sont améliorées à travers le déploiement de 500 nouvelles recrues de la police et la gendarmerie.

Le résultat 1 a été efficace dans l'exécution de ses produits et de ses activités : **250 gendarmes et 250 policiers** ont été recrutés et formés selon les documents de rapports et entretiens avec les écoles de police et de gendarmerie, les directeurs des études des écoles de police et de gendarmerie et les commandants des commissariats de police et de la gendarmerie de Bangui. De plus, le projet a permis de réformer les écoles de police et de gendarmerie pour qu'elles prennent en compte les recrues féminines. Le PNUD et la MINUSCA ont aidé le MISP à mettre en marche le **processus de recrutement** à travers toutes les provinces (16 préfectures) du pays afin qu'il soit **inclusif et représentatif** de toutes les préfectures du pays et de ce fait représentant de toutes les ethnies et religions et genres du pays⁴¹. L'équipe conjointe du projet a également permis de **moderniser le programme** et la **gestion logistique des inventaires**, de la librairie,

⁴¹ Toutefois, il faudrait que l'accent sur les ethnies et les différentes religions soient prise en compte non pas par défaut à travers la représentation géographique des préfectures mais de manière explicites.

et des cantines des écoles selon les derniers entretiens lors de cette évaluation et les visites des écoles menées en août 2019. Toutefois, des **différences de gestion des budgets** de l'école entre la **direction des écoles et des gestionnaires du projet** ont été mentionnées lors des entretiens. Le budget est passé, comme cela était prévu, totalement sous la gestion des écoles pour l'autonomisation et **l'appropriation des acquis par les instances nationales**. Dès le premier recrutement, un deuxième s'est fait et les recrues sont en formation dans les écoles ; les manuels de formations ont été modernisés et aux normes des bonnes pratiques internationales ; l'élaboration d'un plan quinquennal de formation et différents curricula pour la formation de base ont été formulés et les écoles sont opérationnelles pour les recrues. Une expansion des établissements serait souhaitable selon les entretiens pour recevoir le nombre grandissant de recrues. Toutefois ceci reste en dehors de ce projet qui a exécuté à **100% les produits escomptés**. Selon les **études (HHI⁴²)**, les **articles de presse⁴³** et les entretiens menés durant cette évaluation, **les FSIs sont surtout de retour à Bangui** et dans quelques villes, mais le redéploiement plus massif reste encore à faire. La sécurité s'est un peu améliorée (en février 2020, 47% des personnes interrogées ont répondu se sentir plus en sécurité, ce qui représente une augmentation de 3 % par rapport à 2018 lors du précédent sondage). Les femmes se sentent plus en sécurité (51% femmes vs. 44% hommes) que les hommes. Toutefois, ces sondages ont été menés **avant les derniers incidents** autour des élections présidentielles et législatives de 2020, lesquelles ont replongé le pays dans un **contexte sécuritaire tendu qui justifie encore plus le redéploiement des FSIs à travers le pays**.

R.2 La facilitation des départs à la retraite et la gestion des ressources humaines sont efficacement assurées et contribuent à la paix et à la cohésion sociale.

Le résultat 2 a également été exécuté à 100%. Selon les rapports et les entretiens sur les **446 policiers et gendarmes, 439** ont pu faire valoir leurs droits à la **retraite** dont 26 ayants-droit et **58 femmes** (13.5%). Les 7 personnes n'ayant pas été payées n'ont soit pas présenté les documents requis (5) ou ne disposaient pas d'arriérés. Les bénéficiaires ont reçu 7 mois d'arriérés payés par le projet. **Une des leçons tirées** de ce produit fut le processus administratif qui fut lent car les ressources humaines du MISIP n'avaient pas tous les documents nécessaires pour pouvoir procéder aux paiements et la mise à la retraite officielle du personnel concerné. Les besoins de renforcer les ressources humaines du MISIP avaient été identifiés et cet objectif faisait partie de la stratégie de la RSS. C'est pourquoi le projet a formé le **personnel de gestion des ressources humaines**. Au **total 30 cadres dont 16 femmes et 33 agents dont 7 femmes** ont été formés sur la gestion des effectifs. D'un point de vue de l'impact sur la sécurité et la contribution à la paix en RCA, la mise à la retraite des anciens FSIs a permis d'enclencher le processus de recrutement et selon les entretiens de renouveler les forces avec des jeunes recrues formées aux nouvelles approches de la sécurité et aux normes des standards internationaux. En raison de ces faits, le résultat **contribue à la consolidation de la paix**.

R.3 Le plan de communication RSS favorise une meilleure connaissance de la RSS ainsi que le renforcement de la confiance entre les autorités, les populations et les FSI.

Ce résultat a été plus mitigé que les deux premiers car les produits ont été rédigés de manière non-mesurable lors du projet initial et la mise en œuvre a été plus compliquée pour des raisons de capacités et d'effectifs. De plus, au-delà des produits, il est très **difficile d'observer un renforcement de la confiance** entre la

⁴² Rapports HHI de 2018 et 2020. Ces deux rapports décrivent les sondages faits dans différentes villes du pays sur les questions sécuritaires en RCA.

⁴³ <https://information.tv5monde.com/video/rca-les-forces-de-securite-interieure-sont-de-retour>
<https://information.tv5monde.com/video/rca-les-forces-de-securite-interieure-sont-de-retour>

population et les FSI dans le cadre d'un projet qui était supposé durer 18 mois (voir section sur la cohérence ci-dessus). Ce genre de changement dans le sentiment de la population requiert plus de temps et une continuation des activités sur la durée. Malgré tout, ce projet a réussi à travers ce résultat à élaborer une **stratégie de communication** avec l'appui de la MINUSCA section RSS et UNPOL et le PNUD. Les responsables RSS au sein du MISP ont été formés sur la stratégie de communication RSS, trois forums ont eu lieu à Bambari, Bouar et Bangui. Les forums ont excédé les indicateurs de 100 personnes dans chaque ville puisque 187 personnes ont assisté au Forum à Bouar (dont **24.6% de femmes** et **199 à Bambari** dont **23.6% de femmes**). Des journées portes (3 jours) ouvertes a également eu lieu à Bangui permettant la population et les FSI d'échanger. Ces **journées portes ouvertes** se sont déroulées à travers un carnaval de rue, et un match de football entre la population et les FSI. Des **posters et pancartes** ont été également positionnés dans la ville représentant des FSI avec leurs nouveaux uniformes. La stratégie de communication RSS propose aussi la formation de journalistes des médias et animateurs des émissions radiophoniques sur différentes thématiques liées à la sécurité. Ces activités ont été élaborées selon les rapports 2019 mais plus de diffusions des sessions radiophoniques sur des thèmes liés à la police de proximité, la sécurité routière et les questions sur le genre seraient utiles pour renforcer la campagne de communication à travers le pays. Les **forums et la journée portes ouvertes** devaient renforcer la compréhension de la population vis à vis du rôle des FSI et la RSS. Mais il est important de souligner que la majorité des activités sous ce résultat, à l'exception des forums, se sont déroulées à Bangui et donc il est **difficile de juger la contribution** du projet au changement de la population au-delà de la capitale. Pour finir, des récents rapports, indépendants du PNUD-MINUSCA, indiquent une **dégradation du contexte sécuritaire** impliquant les FACA et leurs alliés bilatéraux, des forces de sécurité intérieure, les groupes armés à travers tout le pays, Bangui inclus⁴⁴. Ces rapports n'indiquent pas le taux de confiance de la population envers les FSI mais présentent une dégradation du contexte sécuritaire. A cet effet, **le besoin de renforcer le redéploiement des FSI** à travers le pays est encore plus pertinent et nécessaire.

R.4 Le déploiement des FSI et le développement d'une police de proximité efficace permet de renforcer la sécurité et la stabilité dans les zones d'intervention des USMS.

Ce **résultat est mitigé** sur plusieurs produits pour des **raisons externes à l'équipe gestionnaire** du projet qui ont causé des délais et une **réorientation des villes** où les effectifs des FSI ont été redéployés. De plus, en raison de la Covid-19, des reliquats budgétaires ont été réorientés vers le soutien des FSI à gérer la pandémie par la distribution de kits hygiéniques, le développement de guides expliquant les mesures sanitaires à suivre pour la protection civile. Toutefois, le produit 1 sur la **politique de proximité** a été réalisé puisque le MISP a adopté ministérielle de police de proximité-modèle centrafricain adoptée en août 2019. Celle politique était accompagnée des **curricula des formations** des FSI sur l'approche de police de proximité et d'un projet d'arrêté interministériel sur les organes de concertation en matière de police de proximité ; toutefois, les formations ont été ralenties et même suspendues en raison de la pandémie. Le deuxième produit concerne le **redéploiement des FSI** dans les zones des Etats-majors des USMS. Les formations et mise en place des USMS avaient pris du retard (ne faisaient pas parties du projet) pour des raisons externes. Ces délais en plus des problèmes sécuritaires dus aux groupes armés en dehors de Bangui, le manque d'équipements et d'expérience de certaines recrues, l'équipe gestionnaire du projet, en accord avec le PBSO, a changé certaines villes pour d'autres⁴⁵. Finalement, le futur déploiement a été réorienté

⁴⁴ INSO- Rapport bi-mensuel RCA mai 2021

⁴⁵ Selon le rapport de mission conjointe et la demande d'extension du projet avec les changements au niveau du résultat 4, les explications sur le changement des *Le projet avait initialement arrêté le choix sur les villes de Bocaranga, Ippy, Bria et Kaga-Bandoro.*

pour les villes de Bocaranga, Batangafo, Bozoum et Bouca, plutôt qu'Ippy, Bria et Kaga-Bandoro. Toutefois **le déploiement effectif n'a pas eu lieu**, mais des missions d'identification des besoins en infrastructures et en équipements ont été menées par le PNUD et la MINUSCA. Les travaux de réhabilitations devraient être entamés lorsque la situation sanitaire et sécuritaire le permet.

L'analyse des 4 résultats a permis de tirer des conclusions sur **les types d'activités exécutées** et de déterminer celles qui ont généré **le plus de résultats** et celles qui ont le **moins bien fonctionné**.

Ces activités sont de **trois types** : 1) **appuis techniques d'élaboration de politiques et de plan et manuels de formations** ; 2) **organisations d'évènements et forums** et 3) **soutien en équipements et techniques aux déploiements de FSIs** par le renforcement de leurs capacités et des installations dans les villes ciblées. Afin d'identifier quelles sont les meilleures performances et les moins bonnes, il était important d'identifier les facteurs qui peuvent avoir des effets positifs et négatifs sur la mise en œuvre de ces activités pour tirer des conclusions sur ces différentes activités. Le tableau ci-dessous relate des effets positifs et négatifs préliminaires et a été complété par des entretiens.

Types d'activités	Effets positifs influant sur les activités	Effets négatifs influant sur les activités
Appui technique (AT)	<p>La volonté des partenaires gouvernementaux de bénéficier des appuis techniques ;</p> <p>Alignement des AT avec les stratégies gouvernementales et d'autres stratégies de la communauté internationale pour les priorités du pays.</p>	<p>Changements d'administration au sein du gouvernement peut créer des délais dans la mise en œuvre des activités liées à l'appui technique telles que des ateliers pour l'élaboration d'une politique ou un système de gestion interne par exemple.</p> <p>Changement du contexte sécuritaire peu reléguer un atelier d'élaboration d'une politique à un second plan.</p>
Organisations forums et évènements	<p>Identification des partenaires locaux pour l'organisation ;</p> <p>Besoin des contreparties nationales pour la mise en œuvre de tels évènements ;</p>	<p>Contexte sécuritaire volatile qui peut annuler les évènements et les fora ;</p> <p>Manque de fonds pour développer les activités à travers le pays pour un impact à l'échelle nationale</p>

Lors d'une mission d'identification des besoins, l'équipe a rencontré certaines difficultés notamment celles liées à la présence des groupes armés dans ces villes. L'équipe de la mission (PNUD, UNPOL et partie nationale) a recommandé la délocalisation de cet appui vu le risque que présente un investissement dans ces villes qui demeurent entièrement contrôlées par les GA (en l'absence des USMS initialement prévues). Le rapport de la mission est joint, à toute fin utile.

Afin de pouvoir avancer sur la mise en œuvre du projet et être dans les délais, des réunions de concertation ont eu lieu entre le PNUD, UNPOL, le Section RSS, le Secrétariat PBF et OIM. A l'issue de cette concertation, il a été recommandé de poursuivre l'appui au redéploiement des FSI dans des villes différentes et pertinentes sans pour autant poursuivre dans l'esprit initial du projet qui était de combler le vide que créerait les GA en joignant les USMS. La consultation a également suggéré que l'équipe de projet rebudgetise les activités en écartant les activités qui prévoyait l'appui au redéploiement des FSI dans les USMS.

Enfin, à l'issue de cette concertation, il a été suggéré de relocaliser le projet sur les villes de Bocaranga, Batangafo, Bozum et Bouca. La note technique jointe explique le choix de ces villes qui sont toutes situées dans la zone Ouest du pays et se trouvent sur les principaux axes des couloirs de transhumance.

Soutien en équipements et techniques aux déploiements de FSI	Budget alloué pour le déploiement prévu par le gouvernement d'une année à l'autre	Contexte sécuritaire volatile
	Contexte sécuritaire stable	Nombre de FSI insuffisant pour les déployer
	FSI formées	Faute de bâtiments pour héberger – même basiques- les FSI dans les villes cibles

Les activités et les produits qui ont le plus réussi sont liés à **l'assistance technique** offerte au MISP, comme les **processus de recrutements**, les **manuels de formations**, les **référentiels métiers**, les **cadres des gestions de ressources humaines**, les **formations des recrues** et l'élaboration de la **politique de police de proximité**. En d'autres termes, tous les appuis techniques spécifiques au secteur sécuritaire ont été fournis car l'équipe conjointe PNUD- MINUSCA disposait des techniciens adéquats et des expertises requises de l'expertise. En ce qui concerne les activités liées à l'organisation des forums et autres événements de la communication de la RSS, l'équipe conjointe était moins équipée en effectifs spécialisés et surtout ce genre d'activités requièrent beaucoup de temps et de coordination entre les divers acteurs. L'équipe conjointe PNUD-MINUSCA aurait pu dédier le temps alloué à ces fora à d'autres activités liées aux appuis techniques dans le cadre de la RSS, comme la mise en œuvre des formations sur la politique de police de proximité ou encore le renforcement des départements centraux du MISP, par exemple. Le personnel d'équipe conjointe sont des techniciens dans le domaine de la RSS et ne sont pas spécialistes en communication.

C8 : Le partenariat, la gestion du projet et le mécanisme de suivi ont été mis en œuvre selon les termes du document du projet et selon les principes de gestions administratives et financières du PNUD.

Le projet a été géré selon la **modalité d'exécution directe (DIM)** du PNUD ce qui implique la gestion des ressources financières, matérielles et humaines. Une **analyse des risques a été élaborée et incorporée** dans le document de projet mais **aucune analyse de conflit** n'a été menée pour informer une **approche sensible au conflit** qui aurait pu aider à la gestion des risques et des différents partenaires. Selon les entretiens, les gestionnaires du projet se sont assurés de maintenir la communication avec les parties bénéficiaires du MISP. De plus, le projet a également respecté les procédures de vetting requises par le PNUD et les Secrétaire Général des Nations Unis⁴⁶ de mener une enquête sur les membres des forces de sécurité et le MISP pour toute violation des droits de l'homme (en anglais Human Rights Due Diligence Process- HRDDP). Le vetting a été fait par la section vetting et la section des droits de l'homme de la MINUSCA. Toutefois, **l'approche sensible du conflit** peut également aider à identifier des risques dans la chaîne de prestataires de services, parmi les bénéficiaires et les partenaires afin de minimiser les risques de conflit et de corruption par exemple.

De plus, l'approche de **projet conjoint** a permis de **capitaliser sur les ressources humaines** de chaque institution- PNUD et MINUSCA. Le projet en soi finance un P4 et un poste local mais le projet a pu également bénéficier des gestionnaires et techniciens de la MINUSCA qui sont proches du MISP, ce qui a facilité la mise en œuvre des activités, surtout en ce qui concerne les formations et les activités de communication requérant une étroite collaboration entre les acteurs. Le partenariat avec la section RSS de la MINUSCA a été efficace par les résultats obtenus et les entretiens.

⁴⁶ <https://www.refworld.org/docid/537dd44a4.html>

Du point de vue du suivi, **un plan de suivi** a été élaboré par le **secrétariat du PBF à Bangui** selon les termes du projet et du PBF qui a financé la majorité des fonds. Le cadre de suivi a servi à l'équipe du PBF RCA de vérifier les progrès réalisés selon les indicateurs élaborés dans le projet et de travailler avec l'équipe de suivi du PNUD. Les indicateurs du projet initial n'étaient pas tous mesurables (R30) et donc ils ont été modifiés avec l'approbation du secrétariat PBF à Bangui et du PBSO à New York. Le PNUD a son propre procédé pour le reporting et monitoring et selon les entretiens, c'est toujours plus de travail de rédiger des rapports différents – pour le PNUD et le PBF- relatant les progrès et les résultats mais ce n'est pas propre à ce projet et un défi récurrent pour tous les projets puisque chaque bailleur de fonds a ses propres procédures auxquelles le PNUD et autres agences doivent se plier.

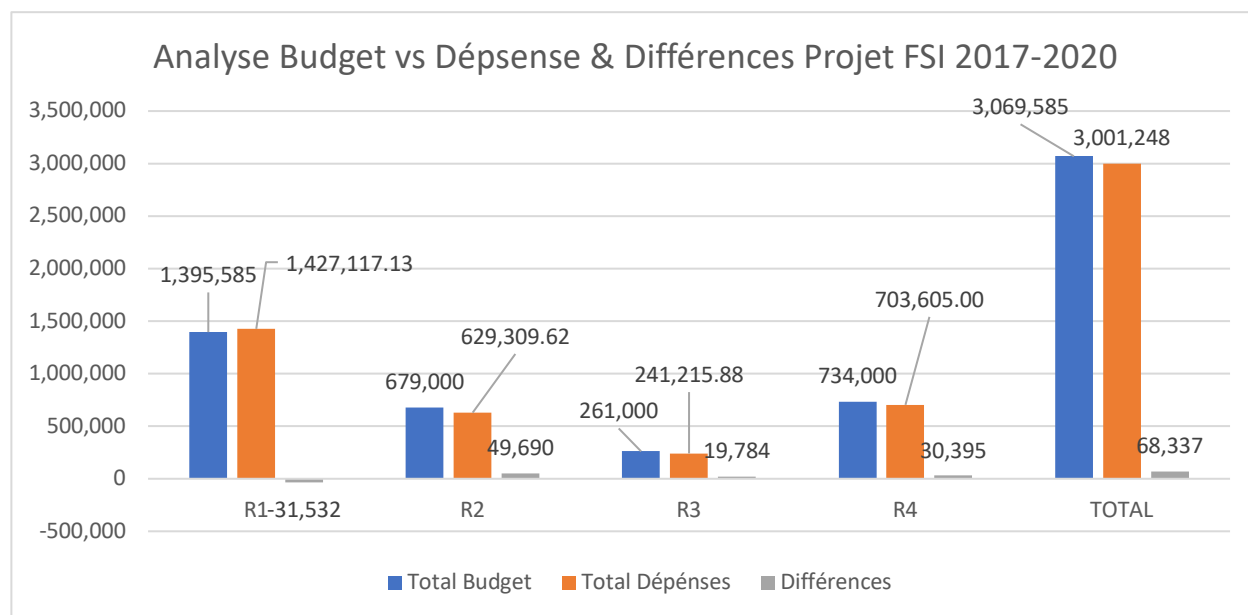
Conclusions sur l'efficacité

Le projet a démontré un taux d'exécution des produits et activités positif, surtout pour les R1-R2 et un peu moins pour les R3 et R4. L'équipe du projet a également respecté les principes de vetting des bénéficiaires appartenant à des forces de sécurité non-onusienne comme voulu par le Secrétaire Générale de l'ONU et du PNUD (HRDDP). L'équipe a su adapter le projet selon le contexte comme le démontre le R4 en particulier mais une approche sensible au conflit aurait pu contribuer à une meilleure gestion des risques du projet. Les activités qui ont eu le plus de réussites sont celles liées aux appuis techniques envers le MISP. Pour finir, le model de projet conjoint a été efficace pour les deux institutions – PNUD et MINUSCA – en termes de complémentarité et d'expertise– et le secrétariat du PBF a contribué au processus de suivi par l'élaboration d'un cadre de suivi avec des indicateurs et un processus de monitoring.

Efficience

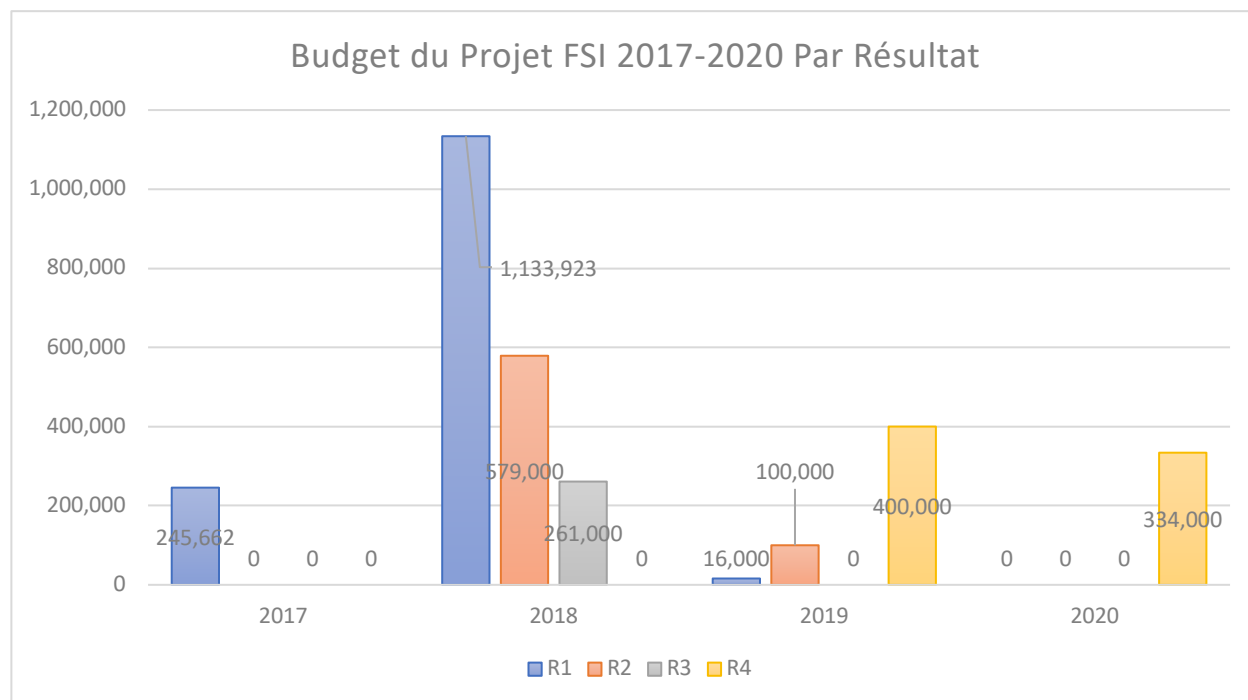
Cette partie relate les constats observés par rapport aux ressources financières, humaines et les outils de gestion utilisés dans la mise en œuvre du projet. Les conclusions sont tirées des analyses des rapports de projets et des rapports financiers et des entretiens avec l'équipe de gestion pour confirmer les chiffres.

C9 : La gestion des dépenses par résultats a été efficace avec peu d'écart entre les budgets approuvés et les dépenses et certains effets catalytiques financiers ont été observés.



Source : les rapports financiers pour le PBF 2020

Selon le graphique ci-dessus, la gestion du projet a été efficace puisque les budgets alloués représentent les dépenses pour chaque résultat. La comparaison entre les deux graphiques indique que le premier résultat a coûté plus cher qu'initialement prévu. Les autres résultats 2, 3 et 4 ont été gérés dans les budgets alloués avec des reliquats qui ont été réorientés à d'autres activités- soutien autour des élections et COVID-19. Les frais en coût de personnel, les activités de suivi et cette évaluation d'une valeur de USD 546,728.97. Pour finir, il y a les coûts indirects qui sont de USD 258,210.48 à inclure dans le total.



Source : les rapports financiers pour le PBF 2020

Comme l'indique ce graphique ci-dessus, le **R1** (recrutement et formation des nouvelles recrues) a été le **plus coûteux** avec un total de USD1,427,117.13 et le R3 (communication) le moins avec USD241,215.88 sur la période du projet 2017-2020. La différence de coût est justifiée par l'échelle des activités mais pose la question sur le poids de la communication dans ce projet et si ce résultat était nécessaire dans le cadre de ce projet, vu que les fonds alloués sont dérisoires pour avoir un impact sur le territoire centrafricain. Le graphique met bien en exergue que le projet a **réellement commencé en 2018** avec les résultats R1, 2 et 3. Selon les entretiens, le projet a commencé en 2017 avec le R1 mais pour des raisons d'effectifs au PNUD, le gestionnaire de projet n'a commencé qu'en septembre 2018 lorsque les activités ont été mises en œuvre.

Pour finir sur les **aspects catalytiques financiers**, le projet a su générer l'intérêt des Américains- INL avec les valeurs de **USD 1.8 et 2.7 millions** pour continuer à soutenir le redéploiement des FSI en investissant dans la réhabilitation des établissements ainsi que dans la mise en œuvre de la politique de police de proximité.

C10 : Des délais ont été reportés dans le calendrier des activités par des facteurs externes à la gestion de l'équipe du projet mais d'autres activités ont été proposées lorsque les activités ne pouvaient pas être réalisées.

Des délais ont été reportés dans les 4 résultats pour diverses raisons liées au contexte sécuritaire volatile, à des décrets ministériels devant être approuvés ; au manque de personnel qualifié au sein du MISP et au sein du PNUD pour gérer le projet au début ; et l'absence d'un système performant de gestion des ressources humaines pour les FSI. Le contexte sanitaire dû à la COVID-19 a également freiné- voire provoquer la suspension de toute activités de renforcement des capacités du projet. Malgré tout, le PNUD et la MINUSCA ont développé des activités pour aider les FSI à gérer la pandémie et informer les populations sur les mesures de protection à prendre. Les délais ont été indiqués au secrétariat du PBF à Bangui pour que celui-ci puisse autoriser les trois extensions du projet. L'équipe de gestion a su rebondir face aux difficultés externes au projet.

Conclusions sur l'efficacité

L'équipe gestionnaire du projet a été efficace dans la gestion des budgets pour réaliser les produits et les activités prévues pour les différents résultats. Le projet a encouru certains délais pour des raisons politiques, sécuritaires et sanitaires mais l'équipe a su réagir et adapter les aides techniques aux différents contextes.

Durabilité

La revue documentaire et les questions posées dans les TdR ont mené à développer le tableau ci-dessous comme cadre analytique pour la durabilité du projet FSI. Les bonnes pratiques sont énoncées par la Déclaration de Paris sur l'Efficacité de l'Aide Internationale⁴⁷. Cette grille a été testée à travers les entretiens avec le PNUD, la MINUSCA et les bénéficiaires. Elle a permis de tirer les conclusions suivantes et d'émettre des recommandations pour les futures programmations du PNUD sur la thématique des FSI. Dans la colonne de gauche se trouvent les principes clés à respecter et dans la colonne de droite le constat fait sur le projet FSI, en utilisant la grille d'analyse faite pour juger l'état de résultats (vert, orange, rouge).

Grille de lecture pour Déclaration de Paris pour l'Efficacité de l'Aide Internationale

Les principes de la Déclaration de Paris pour l'efficacité de l'aide internationale	Le projet FSI 2017-2020
1- Appropriation du gouvernement national des politiques et stratégies de développement internationales	Celle-ci semble apparente dans les documents de projet signés par les parties du gouvernement. Le ministre (MISP) de l'Intérieur a participé à la première entrée des nouvelles recrues aux écoles de police et de la gendarmerie ainsi que signé la politique ministérielle modèle centrafricain de police de proximité, comme exemple. Le Chef de l'Etat a présidé les 2 cérémonies de sortie des nouvelles recrues ; Le Ministre de l'Intérieur a participé activement pendant les journées portes ouvertes : lancement de l'activité, visite des stands, discussions avec les jeunes centrafricains, présence pendant le match FSI-Chauffeurs de taxi motos etc... Les deux Directeurs Généraux ont également participé à ces activités.

⁴⁷ <https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>

	Les budgets des écoles de police et de la gendarmerie sont financés par le MISP. Il y a des budgets alloués à la RSS et aux FSI mais l'appropriation vis-à-vis des résultats du projet reste encore à être renforcée selon les entretiens.
2- Alignement du soutien externe sur les systèmes et procédures des institutions de pays	En 2016, les élections ont réinstauré un gouvernement légitime, au moins à Bangui. Le projet est aligné avec le RCPC ; la stratégie Nationale RSS, le PRCD, le PGRR et les mécanismes du système des Nations Unies comme L'équipe Pays des agences de l'ONU (UNCT en anglais) et sur les mécanismes de la MINUSCA. Toutefois, les derniers événements autour des élections de 2020/2021 et les soutiens bilatéraux Russes risquent de remettre en cause cet alignement. Ces derniers événements n'ont pas eu d'influence durant le projet en soi. Il faudra les prendre en compte lors des prochains projets et bien comprendre qui sont les différents acteurs et les différents soutiens.
3- Harmonisation / meilleure coordination du soutien des donateurs	Le projet FSI semble avoir une bonne coordination avec les différents bailleurs de fonds selon la lecture documentaire et les entretiens.
4- Gérer pour obtenir des résultats de développement	Le projet est aligné avec le RCPCA et l'UNDAF+. Il n'est pas clair de quelle manière une évaluation macro entre le projet, l'UNDAF et le RCPCA se fera et si cela se fera car les indicateurs ne sont pas les mêmes, les liens de causalités ne sont pas clairement définis mais de manière générale la définition des objectifs du RCPCA, de l'UNDAF et du projet s'alignent. Le projet mentionne les ODDs mais il n'y a pas d'analyses de causes à effets entre les résultats et les ODDs dans les documents et ces rapports. Une analyse séparée de l'impact des projets sur les ODDs est faite séparément du projet par la section de suivi du PNUD en RCA. Donc le projet est aligné avec les objectifs de développement mais une analyse plus macro entre les différents cadres stratégiques seraient utiles pour observer les contributions de chaque projet à la réalisation des objectifs de l'UNDAF et du RCPCA. Toutefois, cela sort du cadre de ce projet.
5- Responsabilité mutuelle pour les résultats de développement	Cette responsabilité mutuelle n'est pas définie dans le document de projet et ni dans les extensions.

C11 : Le projet respecte les principes de Paris mais la durabilité des résultats requiert une transformation des institutions sécuritaires pour qu'elles puissent être autonomes et pérennes.

Les Principes de Paris définis dans la grille, ci-dessus, sont pour la majorité respectés par le projet ; toutefois, les entretiens ont révélé que l'appropriation nationale doit être renforcée. La lecture documentaire relève **l'existence d'une stratégie de sortie** du projet mais succincte. Selon les entretiens, les besoins de la réforme du secteur de la sécurité requièrent **une approche visant à transformer les institutions étatiques** sécuritaires, des cadres légaux et les rendre fonctionnelles. Le projet a commencé **cette transformation** par le biais de : la mise à la retraite des policiers et gendarmes, le soutien alloué aux services des ressources humaines, le renouvellement des recrues, et le soutien à la Politique Nationale de Sécurité (PNS) et à l'élaboration de la "Politique ministérielle de police de proximité-modèle centrafricain" mais il reste encore

de nombreuses étapes pour achever ce changement. C'est pourquoi, les agences internationales doivent s'engager dans la RSS et ne pas se complaire avec des 'quick wins' (des résultats rapides).

Conclusions sur la durabilité

Le projet est aligné avec les Principes de Paris mais une meilleure appropriation des objectifs et des résultats de la part des instances étatiques est nécessaire. La RSS requiert une transformation des instances étatiques sécuritaires et des cadres légaux et donc une contribution des agences internationales sur la durée.

Égalité des sexes

C12 : le projet a un marqueur 1 selon la définition du PBF⁴⁸ mais le projet a dédié plus de budget aux questions de genre qu'il serait attendu pour achever un marqueur 2. Toutefois, les objectifs du projet ne sont pas focalisés sur l'égalité des sexes. Le projet FSI est un bon exemple d'un marqueur 1.

L'évaluation a utilisé ces marqueurs pour évaluer si le projet a bien intégré les questions genre comme indiquées dans les documents de projet initiaux et les extensions. L'évaluation a pu constater que **la question genre** est prise en compte dans le projet et dans tous les résultats. Selon l'analyse documentaire, le projet a investi **20.24% de son budget** (budget total du projet USD \$4,008,293.16 dont USD \$798,945.92 ont été dédié au genre au lieu de **15% requis par le marqueur 1** dans des activités dédiées à l'égalité des sexes mais aucun budget spécifique n'a été alloué aux questions genre dans **le résultat 2** (la retraite) – voir à la section efficacité pour les différents pourcentages ventilés. Les informations reportées sur **les indicateurs dans les rapports** sont ventilées entre femme et homme. Des activités spécifiques ont été dédiées aux questions genre comme celle de la **distribution des kits hygiéniques** tout au long de la formation des nouvelles recrues ou encore **une rubrique portant sur l'approche genre dans le processus de la RSS et l'importance du rôle des femmes dans le corps des métiers des FSI** lors des forums de sensibilisation sur le rôle des FSI à Bangui, Bouar et Bambari. Les écoles de police et de gendarmerie ont été aussi adaptées pour recevoir les recrues féminines, toutefois les travaux ont pris du temps lors du premier recrutement et ce qui a engendré des problèmes de places pour les recrues féminines au début selon les entretiens et les visites de terrain en août 2019. Un plan ministériel d'intégration de la perspective genre dans la réforme des FSI a été développé mais pas n'a pas encore été adopté. Il venait à peine d'être finalisé et était en cours de recevoir des commentaires de la partie nationale lors de cette évaluation. Il est important de mettre en exergue que le projet a recruté un consultant externe pour développer cette approche genre, mais le recrutement a pris du temps et a été reporté pour les questions de COVID19 et sécuritaires. Il reste à la faire approuver et intégrer les principes au sein des différents piliers de la réforme RSS. Cette approche genre aurait dû être mise en œuvre au début du projet et non à la fin. Les questions de recrutements du consultant ont été notées toutefois, l'intégration des questions genre doit être faite au niveau ministériel et dans toute les politiques de la RSS pour qu'il y ait un changement.

⁴⁸ Le PBF prend en compte la question genre dans les projets selon des marqueurs allant de 0 à 3 depuis 2009 afin de promouvoir le rôle des femmes dans la consolidation de la paix selon les résolutions 1325, 1820, 1881, et 1889. Le PBF ne finance pas les projets si le marqueur est de 0. L'échelle est la suivante :

- **Score 3** pour les projets ayant pour objectif principal l'égalité de genre.
- **Score 2** pour les projets dont l'égalité des sexes est un objectif important.
- **Score 1** pour les projets qui contribueront d'une manière ou d'une autre à l'égalité des sexes, mais pas de manière significative.
- **Score 0** pour les projets qui ne contribuent pas de manière notable au genre égalité.

Droits fondamentaux et Leave No One Behind

Selon la lecture documentaire et les entretiens, **la question des droits de l'homme** est adressée surtout dans les **formations des gendarmes et des policiers lors du recrutement et les formations initiales**. Le document de projet ne fait pas référence au principe 'ne délaissier personne- Leave No One behind'. Les indicateurs ne reflètent pas l'application de ce principe. Ils sont **ventilés par sexe** mais n'indiquent pas si et comment les personnes handicapés, minoritaires, ou de différentes ethnies ont été ou non incluses dans le recrutement et les diverses activités (forums, formations etc..). Il a été indiqué dans la section pertinence, que le **recrutement a cassé avec les anciennes traditions** qui n'était pas assez inclusif et représentatif de la société centrafricaine ; en effet, le recrutement a **été au niveau national** (dans les 16 préfectures) et **plus inclusif**.

En ce qui concerne les personnes handicapées, les recrutements des FSI ne les prennent pas en compte pour le moment. Le recrutement de personnes handicapées pour des fonctions administratives de la police et de la gendarmerie n'est pas encore intégré dans la politique nationale de sécurité.

Leçons Tirées

Le contexte sécuritaire et politique et plus récemment la crise sanitaire sont des facteurs externes qui peuvent avoir un impact négatif sur les chronogrammes et les zones géographiques identifiées du projet. Le projet a démontré que l'agilité de remanier les zones géographiques et la flexibilité d'allouer des reliquats ou des budgets vers des activités qui n'étaient pas prévues dans le document de projet, permettent à l'équipe gestionnaire d'achever certains résultats malgré les changements. **La flexibilité du PBF** a permis que ces changements se fassent sans trop de difficultés, ce qui a été valorisé par les différents interlocuteurs. **La flexibilité des bailleurs de fonds** dans des **contextes de conflits** tels que la RCA est donc importante. Ce qui a permis d'avancer la réforme du secteur de la sécurité malgré les obstacles contextuels.

Certaines **étapes préliminaires** telles que les **missions de terrains** permettent d'identifier les besoins architecturaux et en équipements pour réhabiliter les bâtiments pour les FSI en régions. Des études similaires sur **les conflits**, sur **les risques sociétaux et environnementaux** sont également utiles mais ne sont pas systématiquement effectués, comme ce ne fut pas le cas pour ce projet.

L'aspect communication de la RSS est important mais il n'est pas nécessaire que tous les projets aient un volet sur ce sujet. La communication requiert beaucoup de préparation événementielle et de rédaction de messages et autres communiqués ; ainsi que des professionnels de la communication ; ces activités sont donc intensives d'un point de vue des ressources humaines et financières. De ce fait, l'intégration d'un résultat communication, comme voulu par les projets PBFs, dans un projet qui est normalement de 18 mois et qui dispose d'un budget relativement restreint, devrait être pondéré par rapport au contexte de chaque pays et la capacité des agences de mise en œuvre des projets de recruter des experts en communication.

La **théorie du changement** était pertinente pour le projet mais était pertinente pour la RSS en général et mériterait d'être focalisée sur les objectifs plus spécifiques du projet.

Conclusions

Le projet d'appui au renouvellement des Forces de Sécurité Intérieure s'est développé dans un contexte politico-sécuritaire relativement favorable et dans une optique de consolidation de la paix. Le contexte sécuritaire était tout de même complexe avec la présence des groupes armés contrôlant une bonne partie du territoire en dehors de Bangui. Ce contexte justifia le besoin de renouveler les FSIs, et les redéployer pour contribuer à restaurer l'état de droit et la sécurité dans le pays. Le projet a été créé sur les besoins identifiés par la stratégie nationale de la RSS, le RCPCA et l'UNDAF+. Le projet était donc pertinent et cohérent pour les bénéficiaires et le reste encore aujourd'hui. La théorie de changement du projet était alignée avec les objectifs de la RSS en général mais l'évaluation a conclu qu'un recalibrage sur les objectifs plus spécifiques du projet pourrait aider l'équipe conjointe PNUD-MINUSCA à mieux définir une logique d'intervention des différents résultats et décider quels résultats sont prioritaires par rapport à d'autres.

Le projet a respecté certaines **normes internationales** telle que la prise en compte de la question genre à travers les activités et les indicateurs ont été ventilés entre femme et homme ; certaines activités ont également pris en compte les principes de « ne laisser personne derrière » (leave no one behind) surtout lors des recrutements des nouvelles recrues qui se sont faits à l'échelle des 16 préfectures et de manière plus inclusive. Toutefois, certains standards et bonnes pratiques des agences de développement tels que l'approche sensible aux conflits, l'analyse des conflits, et la prise en compte des questions environnementales et sociétales n'ont pas toujours été intégrés dans la conception et la mise en œuvre du projet.

D'un point de vue **des résultats**, les **constats sont positifs** avec une exécution de la majorité des produits. Toutefois, l'analyse de certains résultats, tel que la confiance de la population envers les FSI requiert une autre approche d'évaluation, une autre approche programmatique et une durée de projet différentes. L'évaluation a conclu que **l'appui technique de l'équipe conjointe** était plus **effectif** que ses capacités organisationnelles d'événements et forums du résultat communication par exemple. La **programmation conjointe** PNUD-MINUSCA a été perçue comme **effective** et permettant de bénéficier de plus d'effectifs et d'expertise. De plus, la **gestion des budgets** a été très **efficace** et les reliquats ont été utilisés pour soutenir les FSIs lors des élections de décembre 2020 et lors de l'éruption de la pandémie Covid-19. Toutefois, les questions budgétaires amènent la question de la **pérennité des résultats et l'appropriation nationale** des objectifs et acquis du projet. Cette dernière reste à être renforcée, mais certains budgets comme ceux des écoles ont été couverts par le MISP qui dispose d'une nouvelle ligne budgétaire pour le financement des recrutements et les formations au sein des écoles des FSIs. Les décaissements et processus adoptés par la partie nationale sont basés sur les bonnes pratiques et leçons apprises lors de l'appui fourni par le projet pour la formation des nouvelles recrues.

La **politique de police de proximité** a également été approuvée par le MISP mais les budgets pour sa mise en œuvre dépendent toujours de fonds internationaux, que le projet a permis de **catalyser**, comme **USD1.8 millions et USD2.7 millions de INL**. Malgré ces fonds, les besoins financiers de la RSS dépendent principalement de fonds internationaux.

Le projet avait un marqueur genre 1 et a aspiré à 2 en dédiant 20.4% du budget total à des activités genre. Les principes des droits de l'homme ont été également pris en compte dans les formations des nouvelles recrues et les recrutements, les curriculums de formation ainsi que les divers fora pour sensibiliser la population aux rôles des FSIs.

Pour conclure, **le projet a dépassé de nombreux obstacles externes** – sécuritaires, politiques et sanitaires- et **a réussi à livrer la majorité des produits** malgré des délais. La réforme de la RSS exige un engagement plus continu, dans la durée et demande un changement structurel et organisationnel au sein des institutions étatiques sécuritaires. Toutefois, ce projet **a pavé une des avenues principales** pour continuer sur le chemin de la réforme du secteur de la sécurité.

Recommandations

D'un point de vue thématique, le PNUD et la MINUSCA devraient :

1. Continuer d'appuyer lors des prochains projets le **redéploiement des FSI en renforçant les institutions étatiques pour leur autonomisation à moyen et long-termes**. Le financement de réhabilitations est coûteux mais aussi très risqué puisque les bâtiments peuvent être détruits par des groupes armés non-étatiques et des groupes/forces armé(e)s d'autres pays pour diverses raisons. Le PNUD est bien placé pour soutenir les institutions étatiques avec des appuis techniques pour **réformer les cadres légaux** des différents corps par exemple.
2. Continuer la mise en œuvre de la **politique de police de proximité** en s'assurant qu'elle soit intégrée au sein des formations et les curricula des sous-officiers et des officiers supérieurs.
3. Dispenser des **formations continues aux les officiers supérieurs** afin d'assurer une chaîne de commandement robuste au sein des FSI.
4. Renforcer les **autres corps au sein des FSI**⁴⁹- contrôles des frontières, gardes forestiers, et gardes des prisons.
5. Appuyer la mise en œuvre du plan ministériel d'intégration de la perspective genre dans la réforme des FSI (développé dans la cadre du présent projet) et qui reste à être approuvée.
6. Soutenir les procédés pour renforcer la redevabilité des FSI.

Au Gouvernement de la République Centrafricaine

1. Soutenir les efforts de réformes de la RSS en cours des organisations internationales comme le PNUD et la MINUSCA.
2. Approuver le plan ministériel d'intégration de la perspective genre et intégrer la prise en compte des personnes handicapées dans les FSI, ce qui renforcerait l'inclusivité et serait porteur d'emplois administratifs pour ces personnes.
3. Mettre en marche un processus pour renforcer la redevabilité des FSI.

D'un point de vue opérationnel

- **Théorie du Changement**

Le **PNUD-MINUSCA/Section RSS et UNPOL** devraient **revisiter la théorie du changement** lors d'une nouvelle itération d'un nouveau projet ou la prolongation de celui-ci pour qu'elle soit plus focalisée sur les piliers RSS concernés par le futur projet. Cette TdC aidera également à **articuler la logique d'intervention** des différents résultats du futur projet.

- **Analyses préliminaires et standards internationaux pour les projets**

Le PNUD et MINUSCA/Section RSS **et UNPOL** et les Ministères sectoriels doivent mener plusieurs analyses avant le développement des prochains projets :

⁴⁹ FSI pris ici au sein de la Constitution Centrafricaine de 2016. La nuance est à souligner car au sens du PRCD-des FSI et du présent projet, le terme FSI se résume seulement à la Police Centrafricaine et à la Gendarmerie Nationale.

1. **Une analyse de conflits** : celle-ci permettra d'identifier quels sont les différents facteurs de conflits ; les risques et les acteurs sécuritaires qui se sont diversifiés depuis 2017 et de comprendre les risques associés à tout engagement avec eux. Cette analyse n'a pas besoin d'être faite pour chaque projet mais pour chaque **nouvelle thématique** ; par exemple, la RSS et la migration n'ont pas les mêmes risques et acteurs. Cette analyse de conflit permettra au PNUD et à la MINUSCA/ Section de **développer** une **approche sensible aux conflits**.
2. **Le PNUD devrait intégrer dans sa grille des risques, ceux environnementaux et sociétaux** pour élaborer des solutions pour les minimiser.

- **Égalité des sexes et la question genre**



Le PNUD et la MINUSCA/Section RSS et UNPOL doivent **continuer de promouvoir** l'égalité des sexes et la question genre au sein des institutions de sécurité et dans les futurs recrutements. L'équipe conjointe doit continuer de **ventiler les indicateurs** pour une meilleure analyse de l'impact sur l'égalité des sexes au sein des FSI.

- **Flexibilité des fonds et agilité programmatique**

Le PBF doit continuer **de rester flexible** quant aux fonds alloués si des délais sont encourus en raison de contextes sécuritaire, sanitaire ou politique. Le rôle du secrétariat du PBF à Bangui est essentiel car il permet au PBSO d'avoir une meilleure compréhension de la situation locale et d'autoriser les changements programmatiques sans trop de difficultés.

Annexe

Termes de Références de l'Évaluation

 <p>Nations Unies Consolidation de la paix UN PBF - Fonds pour la Consolidation de la Paix</p>	<p>Evaluation finale du projet d'Appui au renouvellement des Forces de Sécurité Intérieure en RCA</p> <p>=====</p> <p>Termes de référence de l'évaluation pour le recrutement de deux Consultant(e)s (un(e) internationale(e) et un(e) national(e)) pour l'évaluation finale du Projet</p>	 <p>PN UD</p>
---	--	--

1. CONTEXTE

La République Centrafricaine, depuis son indépendance en 1960 a subi des conflits récurrents qui ont toujours été à la base du dysfonctionnement des Forces de Défense et de Sécurité. La crise la plus frappante est celle de 2013 qui a laissé la police et la gendarmerie en très mauvais état. Dans le but d'aider la RCA à tourner la page et restaurer la paix, la communauté internationale a entrepris des initiatives d'imposition de la paix et de maintien de la paix.

Dans le cadre de ce processus, une Politique Nationale de Sécurité (PNS) a été mise en place avec pour objectif de faire la délimitation des missions entre les Forces de Défense et de Sécurité Intérieure. Ceci était considéré comme primordial pour promouvoir l'Etat de Droit source de bonne gouvernance et de restauration du système démocratique. Cette politique a envisagé parmi les actions prioritaires, la réforme des forces de défense et de sécurité pour instaurer un Etat de Droit et garantir la sécurité publique. Ainsi, un Plan de Renforcement des Capacités et de Développement des Forces de Sécurité Intérieure (PRCD-FSI 2016-2020) a été initié en 2015, élaboré puis entériné le 4 Novembre 2016 par le gouvernement légitimement élu. En Mars 2018, après deux ans de mise en œuvre du PRCD, constatant que le financement et l'appui des partenaires n'avaient pas suivi, le Ministère de l'Intérieur chargé de la Sécurité Publique (MISP), avec l'appui de la MINUSCA et des Partenaires Techniques et Financiers, y compris le PNUD, a conduit l'élaboration du Plan Global de Redimensionnement et de Redéploiement des FSI (PGRR-FSI 2018-2023) considéré comme un plan de mise en œuvre du premier. Ainsi, le PRCD 2016-2020 a été reconduit pour couvrir 2018-2023 à travers le PGRR-FSI 2018-2023 traduit opérationnellement par un Plan d'Emploi FSI 2018-2023.

Appuyé par les partenaires techniques et financiers y compris le PNUD et la MINUSCA (UNPOL et SSRU), le MISP a continué la mise en œuvre du PRCD et du PGRR dans les perspectives de la Stratégie Nationale de la Réforme du Secteur de Sécurité (RSS), la Stratégie Nationale de la Restauration et de l'Extension de l'Autorité de l'Etat (RESA) ainsi que le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA).

C'est dans ce cadre qu'un projet d'appui au renouvellement des FSI a été lancé par le PNUD et la MINUSCA et financé par le fonds des Nations Unies pour la Consolidation de la Paix (PBF). Ce

projet avait pour objectif de contribuer au renouvellement des forces de police et de gendarmerie comme fondement de la sécurité, de l'État de Droit, de la justice et de la paix en RCA et d'appuyer les réformes de RSS afin de jeter les bases pour un renforcement de la confiance entre la population et les autorités. Le projet a été lancé en septembre 2017 et s'articule autour de quatre axes principaux, à savoir :

1. L'appui à la formation et déploiement de 500 nouvelles recrues de la Police et de la Gendarmerie ;
2. La facilitation des départs à la retraite ;
3. La communication RSS ;
4. Le déploiement des FSI et le développement d'une police de proximité efficace.

Au terme de la mise en œuvre de ce projet, le PNUD envisage son évaluation par des experts indépendants afin d'apprécier les performances et tirer les enseignements utiles pour les futures interventions. C'est à ce titre que le PNUD recrute un consultant international et un consultant national qui travailleront sous la supervision générale de la Représentante Résidente du PNUD et la supervision technique du Spécialiste en Suivi et Evaluation du programme pour conduire ladite évaluation pour une durée de 30 jours calendaires.

INFORMATIONS SUR LE PROJET/LA REALISATION		
Titre du projet/de la réalisation	Appui au renouvellement des Forces de Sécurité Intérieure (FSI)	
Numéro Atlas	00105629	
Produit et résultat institutionnel	Résultats attendus : <ol style="list-style-type: none"> 1. La sécurité et la stabilité sont améliorées à travers le déploiement de 500 nouvelles recrues de la Police et de la Gendarmerie ; 2. La facilitation des départs à la retraite et la gestion des ressources humaines sont efficacement assurées et contribuent à la paix et à la cohésion sociale ; 3. Le plan de communication RSS favorise une meilleure connaissance de la RSS ainsi que le renforcement de la confiance entre les autorités, les populations et les FSI ; 4. Le déploiement des FSI et le développement d'une police de proximité efficace permet de renforcer la sécurité et la stabilité dans les zones d'intervention des USMS. 	
Pays	République Centrafricaine	
Site du projet	Bangui, Bambari, Bouar, Bouca, Batangafo, Bozoum et Bocaranga	
Date de signature du document de projet	20 Septembre 2017	
Dates du projet	Démarrage	Fin prévue
	Septembre 2017	14 décembre 2020
Budget du projet	Initial: 2 946 931,16 USD Extension: 1 000 000 USD Total PBF: 3 946 931,16 USD	

	PNUD: 61 362 USD Budget Total: 4 008 293,16 USD
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	
Source de financement	PBF PNUD
Agence d'exécution⁵⁰	PNUD

2. OBJET ET PORTEE DE LA MISSION D'ÉVALUATION

Il s'agit d'une évaluation de projet inscrite dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document de projet. Elle couvrira toute la durée du projet, de la date de signature en septembre 2017 au 14 décembre 2020⁵¹.

En plus de la conformité à la politique de l'organisation qui rend obligatoire les évaluations inscrites dans les accords de partenariat, l'objectif principal de la présente évaluation est d'accroître la redevabilité, la transparence et l'apprentissage au sein du bureau et de l'organisation.

Les résultats obtenus permettent aux différentes parties prenantes du projet (PNUD, PBF, MINUSCA, Gouvernement, autres PTFs éventuels) d'améliorer le développement et la mise en œuvre des projets futurs en formulant des recommandations concrètes et spécifiques pour guider les futures interventions. L'évaluation se fera avec l'implication de toutes les parties prenantes du projet, notamment les autorités nationales (Ministère de l'Intérieur, Police et Gendarmerie, ...), les services techniques bénéficiaires et les autres acteurs impliqués. A cet effet, la mission sera organisée principalement à Bangui, avec possibilité de déplacements en régions si besoin.

L'évaluation permettra entre autres de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet (voir les questions d'évaluation par critère plus bas) ;
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer (y compris de l'approche conjointe)
- Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;
- Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le respect des droits humains ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Evaluer l'impact du COVID-19 sur la mise en œuvre du projet ;
- Formuler des recommandations concrètes et spécifiques pouvant guider les prochaines interventions du PNUD, le suivi des activités réalisées et la mise en œuvre des futurs projets en lien avec la consolidation de la paix dans le pays, incluant celles pouvant être supportées par un prochain financement du PBF.

⁵⁰ Il s'agit de l'entité exerçant la responsabilité générale de la mise en œuvre du projet, de l'utilisation effective des ressources, et de la réalisation des produits indiqués dans le document de projet et le plan de travail signés.

⁵¹ Certaines activités se poursuivent au-delà de la date de clôture du projet et pourraient être considérées dans l'évaluation.

Critères d'évaluation et questions indicatives clés

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

i) Pertinence

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de stabilisation, de consolidation de la paix et de développement de la RCA, notamment le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA), la Stratégie Nationale de la Réforme du Secteur de Sécurité (RSS) et la Stratégie Nationale de la Restauration et de l'Extension de l'Autorité de l'Etat (RESA) ? ; ii) les produits et effets de l'UNDAF+ et du programme du pays du PNUD (CPD), iii) les ODD et iv) le Plan stratégique du PNUD ?
- Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ?
- Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ;
- Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi-évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
- La théorie du changement est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?
- Les activités prévues sont-elles adaptées pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus ?
- Les objectifs et les produits du projet définis dans le projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, sociales etc. en RCA ?

ii) Cohérence

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

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

iii) Efficacité

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet tels que définis dans le cadre de résultats ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats (produits et effets) i) du RCPCA, ii) de l'UNDAF+, iii) du programme de pays du PNUD, iv) du Plan Stratégique du PNUD, et v) aux ODD.
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?

- Le projet a-t-il répondu aux facteurs identifiés de conflit et de paix ?
- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet ?
- La stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
- Dans quelle mesure l'approche méthodologique utilisée par le projet) a-t-elle contribué à la réalisation des résultats attendus ?
- Dans quelle mesure l'approche méthodologique utilisée par le projet était-elle sensible aux conflits ?
- Est-ce que les résultats obtenus soutiennent la théorie du changement du projet ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les résultats du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
- Les structures de gestion et de coordination mises en place ainsi que les méthodes de travail développés aussi bien par les agences que par les partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ?
- Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?

iv) Efficience

- Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ?
- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez « responsables » et harmonisés dans leur assistance ?
- Quels ont été les effets catalytiques sur le plan financier et non financier du projet ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?

v) Durabilité

- Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?
- Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?
- Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure les actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?
- Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes,

de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain ?

- Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?
- Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?
- Quels pourraient être les d'autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?
- Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?
- Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

vi) Égalité de sexes

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?
- Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?

vii) Droits fondamentaux

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

viii) Recommandations

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

3. METHODOLOGIE

Il s'agit d'une évaluation participative. L'approche méthodologique décrite dans cette section, loin d'être figée reste susceptible d'amendements. La méthodologie finale y compris le calendrier devra émerger des consultations entre l'unité de programme, les évaluateurs et les principales parties prenantes à la mise en œuvre du projet, en mettant en avant ce qui est approprié et faisable afin de répondre au but et aux objectifs de l'évaluation et d'apporter une réponse aux questions de l'évaluation, compte tenu des limites de budget, des délais et des données. Elle devra tenir compte des indications contenues dans le Manuel de Planification, du Suivi et de l'Évaluation axés sur les Résultats du Développement.

Afin fournir des réponses fiables aux questions d'évaluation, les données proviendront de plusieurs sources (sources gouvernementales et internationales, programme PNUD, projet évalué, autres projets du PNUD relevant de la même composante, autres agences et organisations partenaires,

bénéficiaires, enquêtes, entretiens individuels et focus-groupes, observations etc.). Les personnes à interviewer comprendront les représentants de toutes les parties prenantes clés. Lorsque leur nombre est élevé (le cas des bénéficiaires par exemple), les consultants pourront procéder à échantillonnage aléatoire dans les limites du budget et du temps disponibles. A défaut, ils pourront procéder par choix raisonné dans le respect des objectifs de l'évaluation.

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

- Une analyse documentaire : Elle consultera tous les documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du projet (Plan stratégique du PNUD, Document de programme de pays, Documents de projet, PTA, budgets, comptes-rendus de réunions, rapports de suivi, rapports de missions, comptes rendus des revues, monitoring médiatique, documents pertinents émanant d'autres parties prenantes, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques et de renforcement des capacités, etc.).
- Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes qui vont entre-autres cibler : les équipes des programmes et du projet, les Ministères partenaires, la coordination du PBF, les bailleurs de fonds, les ONG partenaires, les représentants des bénéficiaires et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit du processus d'opérationnalisation du projet.
- Une visite de terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles ;
- Examen et analyse des données provenant du suivi ou d'autres sources ou autres méthodes d'analyse ;
- Autres méthodes telles que les inventaires de résultats, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.
- L'approche méthodologique retenue, y compris le calendrier des entretiens, des visites sur le terrain et la liste des données qui seront utilisées pour l'évaluation doit être clairement présentée dans le rapport de démarrage et doit faire l'objet de discussions poussées et d'un accord entre les parties prenantes et les évaluateurs.
- Une réunion de démarrage sera organisée avec les membres du groupe de référence afin de clarifier les attentes autour de l'évaluation.

4. PRODUITS DE L'ÉVALUATION (LIVRABLES)

Les produits attendus de cette évaluation sont les suivantes :

- **Rapport initial** (il sera soumis dans les 3 jours après que le consultant ait reçu l'ensemble de la documentation sur le projet). Ce rapport aura une longueur de 10-15 pages maximum et proposera des méthodes, de ressources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il comprendra également la matrice de l'évaluation (voir modèle en annexe), une proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Le rapport d'étude documentaire proposera des premières pistes de réflexion sur le projet. Ce rapport constituera la première base sur laquelle le/la consultant(e) et les

responsables de l'évaluation s'entendront. Le rapport suivra les grandes lignes présentées dans l'Annexe 1.

- **Projet de rapport final** (il sera soumis dans les 12 jours suivant l'achèvement des visites de terrain). Le projet de rapport final sera structuré de la même manière que le rapport final (voir le paragraphe suivant) et aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du programme conjoint, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le projet de rapport final sera distribué aux membres du groupe de référence de l'évaluation pour obtenir leurs commentaires et suggestions.
- **Rapport final d'évaluation** (il sera soumis dans les 5 jours suivant la réception du projet de rapport final commenté). Le rapport final aura une longueur de 20 à 30 pages. Il contiendra également un résumé analytique d'au maximum 2 pages présentant une brève description du projet, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation. Il sera structuré selon les indications données dans l'Annexe 2.

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

5. ANNEXES AUX TERMES DE REFERENCE

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

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

2. Format requis pour le rapport d'évaluation :

ANNEXE1 : RAPPORT INITIAL D'ÉVALUATION

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

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

ANNEXE 2 : PROJET DE RAPPORT FINAL

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

ANNEXE 3 : RAPPORT FINAL D'ÉVALUATION

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

Page de couverture

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

Table de matières

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

Liste d'abréviations

Résumé Exécutif

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

1. Introduction

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

Objectif, Buts et Méthodologie de l'Évaluation :

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

Description de l'intervention

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

Contexte

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

Description du projet

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

2. Niveaux d'analyse

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

Conception | Pertinence

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

Processus | Efficacité, Appropriation

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

Résultats | Efficacité, Durabilité, Impact

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

développement aux niveaux régional et national. Traitez toutes les questions de l'évaluation.

3. Conclusions

4. Leçons apprises

Définissez l'ampleur de chaque leçon ;

5. Recommandations

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

6. Annexes

ANNEXE 4 : LA MATRICE D'ÉVALUATION

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

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

ANNEXE 5 : LE CODE DE CONDUITE

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

Évaluabilité du projet

Le projet réunit des facteurs propices à son évaluabilité.

Propice à l'évaluation	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Le projet a une théorie de changement définie dans le document de projet et des produits sont définis. 2. Le projet a un cadre logique avec des indicateurs pour chaque produit. 3. Le projet a déjà fait partie d'une évaluation à son mi- parcours lors de l'évaluation du portefeuille des projets financés par le PBF. 4. Le projet a des rapports semi-annuels et annuels ainsi que des rapports financiers détaillés. 5. Les livrables du projet sont mis à la disposition de l'évaluation. 	
Défis pour l'évaluation	Solutions proposées pour atténuer les défis
<ol style="list-style-type: none"> 1. La théorie du changement n'est pas détaillée. 2. Certains indicateurs ne sont pas adéquats ou sont difficilement mesurables pour refléter l'impact et l'efficacité du projet (ex : les indicateurs du Résultat3 portant sur le plan de communication RSS. 3. Le contexte sécuritaire et sanitaire ne permet pas à la consultante de mener des missions de terrains dans le pays et encore moins en dehors de Bangui : 4. Il sera difficile d'approprier quels résultats du projet en particulier ont eu un impact sur la consolidation de la paix car le contexte est volatile et de nombreux acteurs contribuent à la réforme du secteur de la sécurité en RCA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La consultante va la tester avec l'équipe du PNUD en RCA pour confirmer sa validité et sa pertinence 2. La consultante va utiliser des rapports externes qui permettront de tirer des constats sur les résultats concernés. 3. La consultante va capitaliser des entretiens et des visites de terrains effectués lors de la dernière mission en RCA lors de l'évaluation du portefeuille des projets PBF en août 2019 durant laquelle la consultante a mené des entretiens avec les écoles de police et de gendarmerie, les commissariats de police et unités de gendarmerie à Bangui, Bouar et Bambari ; des nouvelles recrues ; des retraités ; les responsables du projet du PNUD et de la MINUSCA, les partenaires gouvernementaux ; des maires de Bouar et Bambari et des membres des comités locaux de paix dans différents quartiers de Bangui, Bouar et Bambari . La consultante va mener des appels téléphoniques avec les parties prenantes identifiées pour cette évaluation. 4. La consultante utilise pour cela l'analyse de contribution et isolera les différents résultats pour tirer des conclusions sur les effets escomptés prenant en compte le contexte et les facteurs qui auront eu un impact positif ou négatif durant la phase de mise en œuvre.

Outils de collecte d'information

Ce guide permet de faciliter la collecte d'information de manière uniforme lors des entretiens. Il y a un guide pour chaque type de personne à interviewer. La consultante gardera les entretiens en prenant compte des informations suivantes

Le nom de la ou les personnes interviewées :

Le genre de la ou les personnes interviewées :

Leur fonction :

Date et l'endroit où l'entretien aura lieu :

- Il faut s'assurer que l'entretien aura lieu dans un endroit-lieu où la personne interviewée se sente à l'aise de s'exprimer librement ;
- La consultante remercie la ou les personnes pour leur temps qu'elles lui accordent pour répondre à ses questions ;
- Clarifier les objectifs de l'évaluation pour qu'ils comprennent que l'évaluation porte sur le projet FSI du PNUD et en aucun cas sur eux-mêmes ;
- Expliquer que les entretiens sont confidentiels et qu'aucun nom ne sera mentionné dans le rapport final ou tout rapport ;
- Les informer que les entretiens prendront entre 45 minutes et 1h30 et leur participation sera perçue comme leur consentement ;
- La première question doit porter sur leurs fonctions ou l'affiliation avec le projet FSI pour tenter de comprendre la nature de leur engagement.

Les guides d'entretiens sont spécifiques au type des personnes interrogées. Les guides respectent les normes et les bonnes pratiques pour les questions genres et des droits de l'homme. Les types de personnes interrogées se divisent selon les catégories suivantes : 1) PUND RCA et MINUSCA RSS ; 2) PBF RCA ; 3) autres acteurs internationaux ; 4) les bénéficiaires du projet FSI ; 5) la société civile, les ONGs locales et internationales

Chaque questionnaire devrait être adapté à la personne interrogée et les questions doivent servir de ligne directrice pour la consultante ; en aucun cas la consultante est limitée à ces questions.

Guide pour les entretiens avec les personnes du PNUD RCA et la MINUSCA RSS

Les questions vont se concentrer sur les critères de la pertinence, l'efficacité, l'efficacité, cohérence, la pérennité et les questions de genre. Les questions sont basées la matrice mais également sur les gaps identifiés lors de la lecture documentaire.

Pertinence

- Théorie du Changement
 - Comment fut élaborée la Théorie du Changement ?
 - Est-ce qu'elle est encore valide aujourd'hui si oui comment et sinon pourquoi ?
 - Comment la TdC pourrait être améliorée ?
- Les parties consultées à l'élaboration du projet
 - Quelles parties furent consultées pour l'élaboration du projet ?
 - Par quel moyen ?
- Cibles géographiques
 - Comment furent choisies les villes cibles ?

Cohérence

- Est-ce que le projet est cohérent avec d'autres projets de la RSS entrepris par le PNUD RCA ?
- Est-ce que le projet est complémentaire avec d'autres projets de la RSS entrepris par d'autres acteurs en RCA ?
- Quelle est la valeur ajoutée du projet FSI par rapport à d'autres selon vous ?

Efficacité

- Est-ce que le projet avait les ressources humaines adéquates pour sa mise en œuvre ?
- Est-ce que les indicateurs du cadre logique étaient adéquats pour mesurer les résultats ?
- Est-ce que l'approche sensible du conflit a été utilisée ? si oui comment et si non pourquoi ?
- Comment les risques identifiés ont été utilisés dans la mise en œuvre du projet ?
- Comment s'est passé le partenariat entre le PNUD et la MINUSCA et les partenaires du gouvernement ?
- Comment le partenariat pourrait être renforcé selon vous ?
- Est-ce que la structure de gestion du projet était adéquate selon vous ?
- Quelles sont les points forts et les points faibles du projet selon vous ?
- Quelles sont les leçons apprises et les bonnes pratiques qui ont le méritent d'être mises en avant ?

Efficience

- Révisions des budgets et dépenses avec l'administrateur financier du PNUD RCA
- Quels sont les effets catalytiques non-financiers et financiers ?

Durabilité

- Quelle est la stratégie de sortie du projet FSI ?
- Quels sont les risques, selon vous, pour la pérennité des résultats du projet ?
- Est-ce que le gouvernement s'est approprié les résultats et objectifs du projet ?

Egalité des sexes, droits de l'homme et droits fondamentaux

- Comment les questions des droits de l'homme et les droits fondamentaux ont été pris en compte dans le projet ?

Guide pour les entretiens avec les personnes du PBF RCA

Les questions vont se concentrer sur les critères de l'efficacité et l'efficacités. Les questions sont basées la matrice mais également sur les gaps identifiés lors de la lecture documentaire.

Efficacité

- Est-ce que le projet a été efficace selon vous ?
- Quelles sont les points forts et les points faibles du projet selon vous ?
- Quelle est la plus-value du projet FSI du PNUD-MINUSCA par rapport à d'autres projets ?
- Est-ce que le cadre de suivi était adéquate pour mesurer les résultats du projet, selon vous ?
- Est-ce que la structure de gestion du projet était adéquate selon vous ?
- Quelles sont les bonnes pratiques et les leçons apprises que vous avez pu observer dans ce projet ?

Efficience

- Quels sont les effets catalytiques non-financiers et financiers ?
- Est-ce que tous délais ou d'autres problèmes dans la mise en œuvre du projet ont été partagés avec le PBF RCA ?

Guide pour les entretiens avec les personnes autres acteurs internationaux

Les questions vont se concentrer sur les critères de l'efficacité, la cohérence et la durabilité ; Les questions sont basées la matrice mais également sur les gaps identifiés lors de la lecture documentaire.

Cohérence

- Est-ce que le projet FSI du PNUD RCA est complémentaire avec vos projets ? Si oui comment ?
- Quel genre de coordination y-a-t-il eu entre les divers acteurs de la RSS durant la période de ce projet et de manière en générale ?
- Est-ce que vous coopérez avec le PNUD sur d'autres projets dans le domaine de la RSS ?

Efficience

- Quelle est la plus-value de ce projet FSI selon vous ?
- Quelles sont les bonnes pratiques et les leçons apprises par vos projets dans les FSI qui pourraient être utiles à la future programmation du PNUD envers les FSI ?

Efficacité

- Est-ce que vous avez contribué financièrement à des actions complémentaires à celle du projet FSI ? si oui donnez des exemples, SVP ?

Durabilité

- Dans quelle mesure les résultats obtenus pourraient durer après la clôture du projet ?
- Quels sont les risques qui pourraient affecter la pérennité des résultats du projet FSI selon vous ?
- Quels sont les risques qui pourraient affecter la pérennité des objectifs de réforme du secteur de la sécurité en RCA selon vous ?
- Quelles sont les mesures qui pourraient améliorer la durabilité du projet ?

Guide pour les entretiens avec les bénéficiaires du projet

Pour les recrues (policiers et gendarmes)

- Quels genres de formations avaient vous reçues dans les écoles ?
- Est-ce ces formations touchaient aux droits de l’homme, l’égalité des sexes et les questions genres, la violence basée sur le genre, l’usage de la force ?
- Est-ce que les installations étaient adaptées pour les recrues femmes ?
- Quels sont vos plus grands défis en tant que jeunes recrues ?

Pour le ministère chargé de la sécurité publique

- Est-ce que vous pourriez décrire les activités et le soutien technique déployé par le PNUD dans le cadre de ce projet ?
- Est-ce ces activités et soutien technique répondaient à vos besoins ?
- Est-ce que vous êtes satisfait du résultat et des produits de ce projet ?
- Quelle est la plus-value du PNUD par rapport à d’autres acteurs internationaux selon vous ?
- Est-ce que votre administration est capable de gérer le service des ressources humaines et de poursuivre le renouvellement des FSI sans l’aide du PNUD ?
- Est-ce que vous recevez des soutiens financiers et techniques par d’autres acteurs qui complètent ce projet ? ou qui sont en parallèle à ce projet ?
- Est-ce la coordination du PNUD-MINUSCA avec vos services était régulière, et suffisante ?
- Quelles sont les points forts et faiblesses de ce projet FSI selon vous ?
- D’autres commentaires ?

Guide pour les entretiens avec les ONGs et la société civile

- Est-ce que le projet FSI a eu un impact sur le sentiment de la population vis-à-vis des forces de sécurité intérieure ?
- Est-ce que vous avez pu observer une réduction de la violence et des incidents dans les villes ciblées ?
- Quels sont les défis qui restent à relever dans le domaine de la réforme du secteur de la sécurité

Documents Consultés

- Stratégie Nationale Du Secteur de la Sécurité approuvée par le comité technique en février 2017
- Plan du Projet du Renforcement des Capacités et Développement des FSI 2016-2020
- Rapport Harvard Humanitarian Initiative (HHI) mars 2018 et mai 2020
- Programme Pays du PNUD 2018-2021
- Présentation de la RESA- PNUD
- Stratégie sur la RSS- 2017-2021
- La stratégie du PNUD 2018-2021
- Documents du projet FSI et ses extensions
- Rapports annuels et rapports financiers du projet
- United Nations Security Council (UNSC). Midterm report of the Panel of Experts on the Central African Republic extended pursuant to Security Council resolution 2454 (2019). S/2019/608. 30 July 2019.
- Évaluation du Portefeuille des Projets PBF 2014-2018-2019 en RCA
- United Nations Security Council. Resolution 2149.
- ACLED Quarterly report 2020 on CAR
- Analyses contextuelles de différents centres de recherches – DIIS ; ACLED ; ICG, OCHA ; CIVIC (voir les sites internet consultés ci-dessous)
- Politique de Police de Proximité du MISP
- Plan de déploiement – constat des FSI déployés dans les villes ciblées
- Rapport 3 référentiels métiers des FSI centrafricaines
- Rapport Young people and armed groups in the Central African Republic- Voices of Bossangoa-Conciliation Resources- October 2020
- Tableau états des paiements des arriérés des policiers jusqu'à novembre 2020
- Accusé de réception des paiements des arriérés par le ministère des finances courrier 142-2020
- Accusé de réception des paiements des frais de formateurs de police courrier 058-2019
- Courrier au ministère des finances sur la fin des paiements des arriérés pour les policiers et gendarmes mis à la retraite – courrier 573-2020
- DCAF-Measuring Security Sector Governance – A Guide to Relevant Indicators
- The Challenges and Lessons Learned in Supporting Security Sector Reform- Friedrich Ebert Stiftung- 2017
- Évaluation du projet RESA à Bambari du PNUD- février 2020
- Écosystèmes des groupes armés en RCA- IFRI- avril 2020
- UNDG-UNDAF- principes de programmation
- Les plans de travail annuels 2018-2020 du PNUD du projet
- Rapport de suivi consolidé mensuel du secrétariat PBF en RCA- Juillet 2019
- Rapport annuel des progrès réalisés par le portefeuille de projets Etats de Droits du PNUD

Sites visités pour ce rapport

https://www.ecoi.net/en/file/local/2031985/2020q1CentralAfricanRepublic_en.pdf

<https://www.diis.dk/en/research/central-african-republic>

<https://www.ipisresearch.be/mapping/webmapping/car/v2/#4.708312101341377/22.809700208888444/5.3924315372888305/4/1/>
<https://crisistracker.org/>
<https://www.humanitarianresponse.info/en/operations/central-african-republic/infographic/rca-ocha-aperçu-des-mouvements-des-populations-10>
<https://corbeaunews-centrafrique.com/rca-sortie-officielle-de-la-premiere-promotion-des-usms-a-bouar/>
<https://minusca.unmissions.org/bouar-sortie-officielle-de-646-%C3%A9%C3%A9ments-des-usms>
<https://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/34579826.pdf>
<https://undocs.org/en/S/2019/608>
<http://unscr.com/en/resolutions/doc/2149>
<https://www.crisisgroup.org/ps/africa/central-africa/central-african-republic>
https://www.acap.cf/Renforcement-du-cadre-reglementaire-du-conseil-de-securite-urbaine-des-comites-locaux-de-securite-a-Bangui_a9940.html
<https://www.rfi.fr/fr/afrique/20200206-rca-centrafrique-an-signature-accord-paix-groupes-arm%C3%A9s>
<https://www.crisisgroup.org/fr/africa/central-africa/central-african-republic/277-making-central-african-republics-latest-peace-agreement-stick>
<https://theconversation.com/centrafrique-la-face-cachee-du-processus-de-paix-137298>

Matrice

Critères d'évaluation	Questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Data gaps	Outils et personnes clés
Pertinence	Est-ce que le projet était pertinent pour le contexte sécuritaire et les forces de sécurité intérieure en RCA durant la période du projet	<p>Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de stabilisation, de consolidation de la paix et de développement de la RCA, notamment le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA), la Stratégie Nationale de la Réforme du Secteur de Sécurité (RSS) et la Stratégie Nationale de la Restauration et de l'Extension de l'Autorité de l'Etat (RESA) ? ; ii) les produits et effets de l'UNDAF+ et du programme du pays du PNUD (CPD), iii) les ODD et iv) le Plan stratégique du PNUD ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ?</p> <p>Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les</p>	<p>Alignement entre les objectifs, les produits et les activités du projet avec les différents documents clés du gouvernement de RCA, le PNUD, l'UNDAF ; la Stratégie RSS ; le CPD CAR</p> <p>Des consultations préalables ont été menées pour rédiger le projet</p> <p>Causalités établies entre produits et effets en testant la TdC et le constat des résultats achevés vs escomptés</p> <p>Indicateurs informés vs indicateurs non-informés dans les rapports</p> <p>Les activités ont été adaptées dans le document du projet rallongé par rapport au document de projet initial</p>	<p>RCPCA 2016; UNDAF 2018-2021 Stratégie RSS 2017-2021 Plan RESA Programme Pays du PNUD 2018-2021</p> <p>Documents du projet – initial et extensions et rapports annuels</p> <p>Analyse contextuelle menée par la consultante</p> <p>TdC dans le prodoc</p>	<p>Vérifier que les parties prenantes ont bien été consultées pour l'élaboration du projet</p> <p>Lien cause à effet entre le projet et la stabilisation</p> <p>Stratégie de Stabilisation du PNUD pour la RCA</p> <p>Leçons tirées des projets précédents</p> <p>Rapports de consultations préliminaires</p>	<p>Outils : Revue littéraire ; Entretiens et discussions de groupes</p> <p>Parties prenantes à interviewer : Le ministère chargé de la sécurité ; ministère du plan ; DSRSG MINUSCA RSS UNPOL Commandants de la Gendarmerie et police École de polices et école de la gendarmerie</p>

Critères d'évaluation	Questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Data gaps	Outils et personnes clés
		<p>résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ;</p> <p>Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?</p> <p>Les objectifs et les produits du projet définis dans projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ?</p> <p>Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés et évaluables pour rattacher les produits aux effets escomptés ?</p> <p>La théorie du changement est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?</p> <p>Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets</p>				

Critères d'évaluation	Questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Data gaps	Outils et personnes clés
		<p>pertinents dans la conception du projet ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. en RCA ?</p>				
Cohérence	Dans quelle mesure le projet est compatible avec les autres interventions menées en RCA, aussi bien au niveau sectoriel qu'institutionnel ?	<p>Est-ce que le projet est cohérent avec les synergies et les interdépendances entre interventions menées par le PNUD/Gouvernement,</p> <p>Est-ce que le projet est cohérent avec les normes et critères internationaux pertinents auxquels le PNUD/Gouvernement adhère.</p> <p>Est-ce que le projet est cohérent et complémentaire avec les autres interventions des autres acteurs dans le même contexte. Le projet apporte une valeur ajoutée par rapport aux autres.</p>	<p>Le mapping est clair et il y a une coopération entre les institutions clés et le projet</p> <p>Le projet répond aux critères internationaux en ce qui concerne l'efficacité de l'aide internationale de Paris ; des SDGs et des questions genres et des droits de l'homme-indicateurs d'inclusion de ces normes dans les rapports de projet</p> <p>Une coordination entre les différents acteurs est prouvée par différentes actions pour le secteur de la sécurité</p>	<p>Documents du projet – initial et extensions et rapports annuels</p> <p>Le mapping des acteurs dans le projet de document</p> <p>Les rapports de coordination UNCT et autres entités pour le secteur de la sécurité</p>	Rapports de coordination - UNCT et autres entités et bailleurs impliqués dans la RSS.	<p>Outils : Revue littéraire ; Entretiens et discussions de groupes</p> <p>Parties prenantes à interviewer : Le ministère chargé de la sécurité ; ministère du plan ; DSRSG MINUSCA-RSS PBF RCA EU US</p>

Critères d'évaluation	Questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Data gaps	Outils et personnes clés
Efficacité	Dans quelles mesures le projet a-t-il été efficace ?	<p>Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet tels que défini dans le cadre de résultats ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux résultats (produits et effets) i) du RCPCA, ii) de l'UNDAF+, iii) du programme de pays du PNUD, iv) du Plan Stratégique du PNUD, et v) aux ODD.</p> <p>Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ?</p> <p>Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?</p>	<p>Les 500 nouvelles recrues sont formées et déployées</p> <p>Les écoles ont leurs manuels de formation renouvelés et innovants et un plan de formation et de recrutement quinquennal</p> <p>Les gendarmes et policiers à la retraite ont été bien mis à la retraite –500</p> <p>Un système de gestion des ressources humaines est en place</p> <p>Les FSI ont été déployées dans les villes ciblées</p> <p>Le nombre d'incidents entre 2017-2020 ont été réduits par rapport à la période précédentes</p>	<p>Le cadre logique du projet,</p> <p>Documents du projet, rapports annuels,</p> <p>Document de suivi du PNUD CAR ;</p> <p>Enquêtes de perception HHI ;</p> <p>Le plan national de consolidation de la paix pour le relèvement 2017-2021 (RCPCA) ;</p> <p>Niveau de violence réduit de 2017 à 2020 (ensembles de données disponibles) ;</p> <p>Documents et plan de communication stratégique ;</p>	<p>La stratégie partenariat</p> <p>L'approche sensible au conflit utilisé pour le projet</p> <p>Plan de formation et de recrutement</p>	<p>Outils : Revue littéraire ; Entretiens et discussions de groupes</p> <p>Parties prenantes à interviewer : Le ministère chargé de la sécurité ; ministère du plan ; MINUSCA-RSS UNPOL Ecoles de Police et Gendarmerie Direction des ressources humaines au Ministère Chargée de la Sécurité ONGs</p>

Critères d'évaluation	Questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Data gaps	Outils et personnes clés
		<p>Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?</p> <p>Le projet a-t-il répondu/ contribué aux facteurs identifiés de conflit et de paix ?</p> <p>Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet ?</p> <p>La stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?</p> <p>Dans quelle mesure l'approche méthodologique utilisée par le projet) a-t-elle contribué à la réalisation des résultats attendus ?</p> <p>Dans quelle mesure l'approche méthodologique utilisée</p>	<p>La population a plus confiance en la police et les gendarmes après la mise en œuvre du projet – 50% de la population a une meilleure confiance en les FSI</p> <p>Liste de partenaire et activités mises en œuvre conjointement.</p> <p>Indicateurs informés vs indicateurs non-informés dans les rapports</p>	<p>Données et rapports de recherche sur le niveau de violence et les progrès de la MINUSCA</p> <p>Document d'approche sensible aux conflits</p> <p>Plan de formation et de recrutement</p>		

Critères d'évaluation	Questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Data gaps	Outils et personnes clés
		<p>par le projet était-elle sensible aux conflits ?</p> <p>Est-ce que les résultats obtenus soutiennent la théorie du changement du projet ?</p> <p>Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les résultats du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Les structures de gestion et de coordination mises en place ainsi que les méthodes de travail développés aussi bien par les agences que par les partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ?</p> <p>Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?</p>				

Critères d'évaluation	Questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Data gaps	Outils et personnes clés
		Il y a-t-il des résultats observés qui n'étaient pas escomptés ?				
Efficienc	Dans quelles mesures le projet a été efficace ?	<p>Est-ce-que les ressources humaines et financières sont utilisées de manière efficace ?</p> <p>Est-ce-que les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ?</p> <p>Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?</p> <p>Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?</p> <p>De quelle manière les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet ?</p> <p>Quels ont été les effets catalytiques sur le plan</p>	<p>Taux de mise en œuvre et des dépenses.</p> <p>Nombre de produits obtenus vs incomplets.</p> <p>Nombre d'employés recrutés ou utilisés comme prévu pour le projet.</p> <p>Requête d'extension du projet pour des raisons de délais- justifications pourvues et claires.</p>	<p>Documents du projet.</p> <p>Rapports annuels.</p> <p>Les rapports financiers du projet.</p> <p>Plans de travail et plans de recrutement selon le prodoc.</p>		<p>Outils : Revue littéraire ; Entretiens et discussions de groupes</p> <p>Parties prenantes à interviewer : PNUD RCA MINUSCA-RSS PBF RCA</p>

Critères d'évaluation	Questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Data gaps	Outils et personnes clés
		<p>financier et non financier du projet ?</p> <p>Est-ce que les capacités locales ont été utilisées de manière efficace lors de la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Dans quelle mesure les systèmes de S&E utilisés par le PNUD permettent-ils d'assurer une gestion efficace du projet ?</p>				
Durabilité	Est-ce que les produits du projet seront durables après la fin du projet ?	<p>Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?</p> <p>Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?</p> <p>Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du CPD RCA du PNUD ?</p> <p>Les cadres légaux, les politiques et les structures</p>	<p>Existence de stratégies de durabilité / sortie dans les documents du projet</p> <p>Plans concrets des institutions bénéficiaires pour poursuivre les activités grâce au renforcement des capacités ; signature des plans quinquennats de recrutements ; une continuation des systèmes de gestion des ressources humaines et du recrutement des FSI ;</p> <p>Financement de la poursuite des activités par d'autres donateurs</p>	<p>Documents du projet, rapports annuels,</p> <p>Rapports de réunions avec le comité technique et comité de suivi ;</p> <p>Le plan quinquennat de recrutement</p> <p>Les rapports financiers</p> <p>Le budget de l'état pour la RSS et lignes budgétaires dédiés au</p>	<p>Rapports de réunions avec le comité technique et comité de suivi ;</p> <p>Le plan quinquennat de recrutement</p> <p>Les rapports financiers</p> <p>Le budget de l'état pour la RSS et lignes budgétaires dédiés au renouvellement des FSI</p>	<p>Outils : Revue littéraire ; Entretiens et discussions de groupes</p> <p>Parties prenantes à interviewer : PNUD RCA MINUSCA-RSS PBF RCA Points focaux au sein du Ministère chargé de la sécurité et de ce projet ; Point focal U.E et US pour des fonds parallèles</p>

Critères d'évaluation	Questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Data gaps	Outils et personnes clés
		<p>et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?</p> <p>Dans quelle mesure les actions des agence partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?</p> <p>Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?</p> <p>Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement,</p>	<p>(effets catalytiques financiers)</p> <p>Rapports de réunions entre les parties concernées sur le projet, son avancement, les délais, les leçons apprises et les changements de stratégies.</p> <p>Budgets gouvernementaux disponibles et alloués pour la poursuite de la stratégie de la réforme et son renouvellement des FSI</p>	renouvellement des FSI		<p>pour les écoles de police et gendarmeries et autres activités liés au renouvellement des FSI et leurs capacités.</p>

Critères d'évaluation	Questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Data gaps	Outils et personnes clés
		<p>d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain ?`</p> <p>Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?</p> <p>Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?</p> <p>Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?</p> <p>Quels pourraient être les autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?</p>				

Critères d'évaluation	Questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Data gaps	Outils et personnes clés
		Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?				
Egalité des sexes	Est-ce que les questions genres furent prises en compte et intégrées dans le projet ?	<p>Dans quelle mesure l'égalité des sexes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du projet ?</p> <p>Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?</p> <p>Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?</p>	<p>Données et analyses ventilées par sexe dans les rapports de suivi du projet ;</p> <p>Activités de projet mises en œuvre qui répondent spécifiquement aux besoins des femmes et jeunes recrues (gendarmes et policiers)</p> <p>Analyse du marqueur par rapport aux résultats du projet (marqueur 1 pour ce projet)</p> <p>Politique genre élaborée pour la réforme de la RSS</p>	<p>Documents du projet, rapports annuels,</p> <p>Données ventilées dans rapports externes au PNUD et à la MINUSMA</p> <p>La politique genre de la RSS en RCA (s'il y en a une ?)</p>	<p>La politique genre de la RSS en RCA (s'il y en a une ?)</p> <p>Données ventilées dans rapports externes au PNUD et à la MINUSMA</p>	<p>Outils : Revue littéraire ; Entretiens et discussions de groupes</p> <p>Parties prenantes à interviewer : PNUD RCA MINUSCA-RSS PBF RCA Points focaux au sein du Ministère chargé de la sécurité et de ce projet ; Points focaux des écoles de police et gendarmerie Des recrues (si possible)</p>
Droits fondamentaux						Outils :

Critères d'évaluation	Questions principales	Sous-questions	Indicateurs	Sources d'information	Data gaps	Outils et personnes clés
	Est-ce que les droits fondamentaux ont été pris en compte dans le projet ?	<p>Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques, les femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet ?</p> <p>Est-ce que les droits fondamentaux ont été intégrés dans les formations des nouvelles recrues ?</p>	<p>Politique de recrutement inclusif ou non.</p> <p>Formations mentionnent les DH et DF</p>	<p>Document du plan quinquennal de recrutement</p> <p>Les documents de formations pour les recrues FSI</p>	<p>Document du plan quinquennal de recrutement</p> <p>Les documents de formations pour les recrues FSI</p>	<p>Revue littéraire ;</p> <p>Entretiens et discussions de groupes</p> <p>Parties prenantes à interviewer :</p> <p>PNUD RCA</p> <p>MINUSCA-RSS</p> <p>PBF RCA</p> <p>Points focaux au sein du Ministère chargé de la sécurité et de ce projet ;</p> <p>Points focaux des écoles de police et gendarmerie</p> <p>Des recrues (si possible)</p>

Liste anonymisée des personnes consultées

Affiliation	Masculin	Féminin	Total
PNUD	5	2	7
MINUSCA	6	1	7
PBF		2	2
MISP	9		9
Retraités	2		2
Total	22	5	27