



Revue finale

Renforcement de la Gouvernance dans les
Secteurs de l'Extraction Artisanale du
Diamant et de l'Or en République
centrafricaine – GODICA



Financé par l'Union Européenne

Auteurs :

Gilles Durdu – Consultant principal
Richard Ricardo Bangoto – Consultant
Julien Moriceau & Jenny Brouet - Backstopping

Cota

Rapport final

Août 2022

Cette revue a été réalisée dans le cadre du projet GODICA financé par l'Union Européenne et mis en œuvre par Enabel.

Le rapport a été rédigé par des experts externes indépendants.

Les opinions exprimées dans ce document représentent les points de vue des auteurs et ne sont pas nécessairement partagées par Enabel, l'Union Européenne ou les autorités du pays concerné.

TABLE DES MATIERES

Fiche d'intervention	4
Résumé de l'intervention	5
Équipe d'évaluation	5
Résumé exécutif	7
1.1 Présentation de l'évaluation	7
1.2 Résultats et conclusions	7
- Critères de performance	7
- Questions spécifiques	9
1.3 Enseignements	11
1.4 Recommandations	12
Acronymes	14
2 Historique et contexte	15
2.1 Résultats et stratégie	15
2.2 Gouvernance	15
2.3 Contexte de mise en œuvre	16
3 But et méthodologie	17
4 Observation et analyse	18
4.1 Evaluation de l'intervention	18
- Pertinence	18
- Efficacité.....	21
- Efficience	33
- Impact	36
- Durabilité.....	38
4.2 Questions spécifiques	40
- Question spécifique N°1	40
- Question spécifique N°2	40
- Question spécifique N°3	41
5 Conclusion	42
6 Enseignements tirés	43
7 Recommandations	44
8 Annexes	46
8.1 Termes de références	46
8.2 Liste indicative des documents consultés	66
8.3 Liste des personnes rencontrées	66

Fiche d'intervention

Intitulé de l'action	Renforcement de la Gouvernance dans les Secteurs de l'Extraction Artisanale du Diamant et de l'Or en République centrafricaine
Code de l'action	CAF180021T GODICA
Localisation	République centrafricaine
Budget total	1.500.000 EUR
Bailleur	Union européenne
Période de la Convention de Financement (si applicable)	01/04/2019 – 31/08/2022
Type de Contrat (réf.)	Convention de délégation/subvention : ICSP/2018/403-922
Date de signature	21/12/2018
Mise en œuvre	Enabel (Agence belge de développement)
Durée de mise en œuvre de l'action	41 mois + 2 mois 1/2 de clôture
Période de mise en œuvre de l'action	01/04/2019 – 31/08/2022
Groupes cibles (Bénéficiaires directs)	Ministère des Mines et de la Géologie ; Secrétariat Permanent du Processus de Kimberley en RCA ; Communautés minières locales
Objectif global (impact)	Contribuer aux efforts d'établissement de la paix et de la stabilisation dans les zones fragiles et riches en minerais par la promotion d'une extraction et d'un commerce responsable de l'or et des diamants
Objectif spécifique (outcome)	Renforcer la gouvernance de l'or et du diamant en République centrafricaine par le biais d'une transparence et d'une traçabilité accrues, et améliorer la formalisation des activités minières artisanales
Résultats (outputs) de l'OS 1	<p>R1 : Un meilleur cadre légal et institutionnel pour la production minière, les activités de transport et de commerce en RCA, débouchant en particulier sur une gouvernance renforcée dans le secteur de l'extraction du diamant ;</p> <p>R2 : Une meilleure prise de conscience et une meilleure compréhension (au niveau des communautés locales dans la société civile et le secteur privé) des exigences du Processus de Kimberley pour le secteur du diamant ;</p> <p>R3 : Une amélioration de l'activité économique et de meilleures conditions de vie pour les communautés locales, en particulier pour l'égalité des genres et l'émancipation des femmes ;</p> <p>R4 : Une meilleure compréhension de la production, du financement et du commerce de l'or, en termes de quantité, de financement illicite, de réseaux d'exportation et de chaînes d'approvisionnement ;</p> <p>R5 : Une meilleure collaboration régionale au sein de la RCA et avec les pays limitrophes, afin de lutter contre le trafic et la contrebande</p>

Résumé de l'intervention

L'intervention, financée par l'instrument de l'Union européenne (UE) contribuant à la stabilité et la paix (IcSP), s'inscrit dans le contexte de l'approche intégrée de l'UE d'une extraction responsable des minéraux provenant des zones touchées par les conflits et à haut risque et du soutien de l'UE au Processus de Kimberley.

Mise en œuvre par Enabel, et d'un montant de 1.500.000 EUR, cette intervention visait "à renforcer la gouvernance des ressources naturelles (en particulier en ce qui concerne l'extraction et le commerce des diamants et de l'or), ainsi qu'à contribuer à la cohésion sociale et à la stabilisation du pays, notamment en réduisant les facteurs de haine et de ressentiment entre les communautés"¹.

Équipe d'évaluation

M. Gilles Durdu - Consultant principal

Titulaire d'une licence en droit (équivalent Master 2), Gilles Durdu a plus de 10 ans d'expérience dans les domaines de la promotion et de la protection des droits humains, l'accès à la justice, la résolution pacifique des conflits et la bonne gouvernance dans des contextes fragiles, et une longue expertise des contextes socio-politiques de l'Afrique centrale.

En tant que directeur pays de l'organisation non-gouvernementale internationale Avocats Sans Frontières, Gilles a acquis une solide expertise s'agissant de la bonne gouvernance des ressources naturelles. Il a ainsi eu à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies visant à renforcer la transparence des processus de gestion et d'exploitation des ressources naturelles (notamment mines, hydrocarbures, cimenteries et forêts) dans les provinces du Kongo-Central, de l'Ituri et du Haut-Uélé ; afin d'assurer que ces processus contribuent à une croissance inclusive et à un développement durable, dans le respect des droits des populations locales.

Ces dernières années, en tant que consultant indépendant, Gilles a en outre été amené à conduire plusieurs évaluations de projets et programmes exécutés par des ONGI (FIACAT/WCADP, RCN J&D) et par des bailleurs institutionnels (AFD). Il a récemment conduit deux recherches (pratiques pénales et traitement socio-judiciaire de la sorcellerie) en RCA. Ses échanges avec de nombreuses acteurs gouvernementaux, judiciaires et de la société civile lui ont permis de développer une bonne connaissance et analyse du contexte de la RCA et des défis politiques, sécuritaires et sociaux qui y sont liés.

M. Richard Ricardo Bangoto - Consultant

Richard Ricardo Bangoto, assistant de géologie et enseignant-chercheur à l'Institut Supérieur de Technologie de l'Université de Bangui dispose d'un Master 2 en valorisation des ressources minérales du Centre d'Etudes Supérieures en Exploration et Valorisation des Ressources du Sous-sol (CESEV) de l'Ecole Nationale Supérieure de Géologie (ENSG) de Nancy (France) ainsi que d'un diplôme d'ingénieur expert en exploration minière et traitement des minerais au CESEV-ENSG de Nancy.

Il a débuté sa carrière dans le secteur des mines en tant que cadre à la Direction Générale des Ressources Minérales.

¹ Annexe IV de la décision d'application de la Commission portant sur le programme d'action annuel 2017 pour l'instrument contribuant à la stabilité et la paix, la prévention des conflits, l'établissement de la paix et la préparation aux crises.

De 1996 à 1999, il a exercé en tant que chef du Centre Ouest-RCA du Projet d'Assistance au Secteur Minier Artisanal (PASMA) de Carnot en apportant un encadrement technique aux exploitants artisans de diamant et d'or accompagné d'un appui en matériel d'exploitation artisanale. A partir des années 2000, il a occupé successivement des postes par intérim de directeur des études, de la recherche et de l'exploitation ; de chargé de mission en matière des mines ; de directeur d'appui à la production minière ou encore d'assistant technique du directeur général (DG) des mines au Ministère des Mines, de l'Energie et de l'Hydraulique de la RCA.

En 2007, il a exercé la fonction de cadre homologue du projet d'évaluation du potentiel et de la capacité de production de diamants bruts de la RCA mis en œuvre par le Service Géologique des Etats-Unis d'Amérique et le BRGM en collaboration avec la DG des Mines en appui au Système de Certification du Processus de Kimberley (segment amont).

De 2008 à 2010, il a également occupé un poste de chef assermenté de la Cellule chargée du Renforcement des Capacités au Secrétariat Technique de l'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives - RCA.

Julien Moriceau – Consultant, expert en appui institutionnel

Juriste et sociologue, Julien est diplômé d'un Master en Sociologie du droit et d'une Maîtrise en droit privé général de l'Université Paris II Panthéon Assas, en France.

Il dispose de 15 ans d'expérience professionnelle dans le domaine du développement et des droits humains dans les états fragiles. Julien coordonne depuis 2009 des enquêtes socio-économiques et juridiques qualitatives et quantitative en Afrique subsaharienne : enquêtes de perceptions, de pratiques, de respect des droits, des diagnostics, évaluations d'impact ciblant les personnes en situation de vulnérabilité (femme, enfants, travailleurs migrants, indigents, minorités) et les institutions (Ministères, Autorités locales, Universités, etc...). Julien a acquis une grande expérience dans le développement de méthodologies d'études, le développement d'outils et la conduite d'activités de collecte et la données qualitatives (focus groups, entretien semi directif, observation) et quantitatives (questionnaire, enquête en ligne), l'analyse de données ainsi que la supervision et la formation de larges équipes d'enquêteurs.

Julien a par ailleurs réalisé de nombreux développement de programmes et évaluations dans le domaine de l'appui institutionnel et du développement de politiques publiques, pour des institutions publiques comme le Ministère de la justice du Burundi, d'Algérie, de Madagascar, de la Centrafrique, l'Université d'Agriculture de Hanoï, l'Université de Lubumbashi, l'Université d'Etat de Haïti. Julien travaille régulièrement pour le système des Nations Unies, des coopérations bilatérales des ONG et des Universités.

1.1 Présentation de l'évaluation

La présente revue porte sur le projet GODICA, financé par l'Union européenne et mis en œuvre par Enabel entre le 1^{er} avril 2019 et le 31 août 2022 (le Projet).

L'objectif général du Projet était de **contribuer aux efforts d'établissement de la paix et la stabilisation dans les zones fragiles et riches en minerais par la promotion d'une extraction et d'un commerce responsable de l'or et des diamants.**

De manière plus spécifique, l'action visait à **renforcer la gouvernance de l'or et du diamant en République centrafricaine (RCA) par le biais d'une transparence et d'une traçabilité accrues, et améliorer la formalisation des activités minières artisanales.**

L'évaluation de la performance du Projet se base sur les cinq critères du Comité d'Aide au Développement (CAD), à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. La méthodologie de la revue a consisté en une analyse documentaire ainsi qu'en la conduite de 29 entretiens semi-directifs avec les principales parties prenantes du Projet (représentants d'Enabel, du MMG, du SPPK, du BECDOR, de la DDRSC, du CNS-PK, des coopératives minières, des bureaux d'achat, du bailleur du Projet et des partenaires techniques et financiers (PTF) du secteur, etc.).

1.2 Résultats et conclusions

- **Critères de performance**
- **Pertinence – Score B**

Au vu de l'embargo imposé sur les diamants centrafricains depuis 2013, le Projet apparaissait comme particulièrement pertinent, en ce qu'il entendait accompagner les autorités centrafricaines à respecter les exigences fixées par le cadre opérationnel du Processus de Kimberley (CO-PK) pour la reprise des exportations. Le Projet était en phase avec les priorités et les besoins des autorités nationales compétentes, au premier titre desquelles le Ministère des Mines et de la Géologie ainsi que les différentes directions minières. Les autorités nationales ont été largement impliquées dans la conception et dans la définition de la stratégie de l'action, renforçant sa pertinence.

Le Projet a également recherché une complémentarité maximale avec les autres PTF actifs dans le secteur, en particulier USAID et la Banque Mondiale. L'excellente collaboration entre PTF a contribué à renforcer l'efficacité et l'efficience de l'intervention.

Le Projet aurait toutefois pu gagner en pertinence sur plusieurs points.

Ainsi, étant essentiellement un projet d'appui à la bonne gouvernance minière, l'action a priorisé l'appui aux institutions publiques. Or, les multiples crises politiques et sécuritaires qui ont secoué le pays depuis 2013 ont largement affaibli les institutions étatiques. Dans un tel contexte, ce sont les bureaux d'achat légitimes qui font fonctionner la chaîne légale et non les autorités. Au vu des résultats positifs engrangés par les bureaux d'achats (et en particulier par la Compagnie Commerciale de l'Oubangui (CCO)), le Projet aurait certainement gagné à s'inscrire dans une dimension orientée secteur privé et climat des affaires plutôt que dans une pure logique gouvernance.

En outre, en cours de mise en œuvre, il est apparu que le secteur de l'orpaillage s'était considérablement développé.

Comme le mentionnait déjà le rapport annuel des résultats pour la période 1^{er} avril 2020 – 31 mars 2021, « au cours des deux dernières années, les nombreux nouveaux chantiers ouverts dans le centre-nord du pays sont des chantiers d'orpaillage, et la jeune population minière continue de préférer l'orpaillage au diamantage, si bien que la production réelle d'or a largement dépassé en valeur celle du diamant.

Si tous les minerais centrafricains étaient aujourd'hui exportés et taxés légalement, les recettes minières de l'Etat proviendraient à 14% du diamant et à 86% de l'or »². Tous les acteurs rencontrés dans le cadre de la présente revue ont par ailleurs indiqué que la gouvernance du secteur de l'or était bien pire que celle du diamant et qu'aucun processus de suivi et de contrôle n'était mis en place. Tous ont également relevé le fait que le commerce illégal de l'or finançait davantage les groupes armés que le commerce illégal du diamant.

- **Efficacité – Score C**

En termes d'efficacité, le Projet a enregistré ses meilleures performances s'agissant principalement des activités développées dans le cadre du premier résultat, notamment au travers des actions d'appui aux missions de suivi et de contrôle du comité national de suivi du Processus de Kimberley (CNS-PK) dans les zones conformes et prioritaires, de l'établissement d'une nouvelle liste de prix adaptée aux caractéristiques des diamants centrafricains et aux tendances du marché international ainsi que de la formation des experts-évaluateurs du BECDOR ; répondant par-là aux diverses critiques fréquemment formulées par le PK à l'égard des autorités centrafricaines. Le Projet a également permis d'identifier, dans le cadre d'une étude qui était en cours de diffusion et d'exploitation au moment de l'exercice de revue, les routes, acteurs et réseaux financiers de la contrebande des minerais centrafricains, nourrissant la volonté des autorités centrafricaines d'établir une task-force nationale en matière de lutte contre la fraude et la contrebande et de se rapprocher des pays voisins afin de porter une action à dimension régionale (Résultat 4). Le Résultat 3, qui visait la transformation de chantiers miniers épuisés en étangs piscicoles, la création d'un centre de production d'alevins pour alimenter ces étangs et la construction de banques de matériel, en vue de renforcer l'autonomisation socio-économique des ménages miniers, a toutefois été un échec et aucune avancée n'a pu être enregistrée dans le cadre de l'intervention à ce niveau.

- **Efficience – Score C-**

L'absence d'une ressource humaine (RH) dédiée à 100% à la coordination, à la mise en œuvre et au suivi de l'intervention a très fortement nuit à la performance globale du Projet. L'Intervention Manager (IM) n'était budgétisé qu'à 20% sur cette action (il était en effet recruté à titre principal (80%) pour assurer l'exécution du Projet UE-PCD). En pleine période électorale, rythmé par un échéancier particulièrement serré, et même si ses efforts ont été mis en avant par tous les acteurs rencontrés dans le cadre de cette revue, il lui a été impossible de prioriser le suivi du Projet. En outre, avant la mise en œuvre de ce Projet, l'IM n'avait jamais travaillé dans le secteur de la bonne gouvernance minière. Ainsi, l'inadéquation du setting RH de l'intervention ne tient pas uniquement au dimensionnement de l'équipe de mise en œuvre mais également à la nature de l'expertise mise à disposition. Ceci a fortement affecté la bonne exécution du Projet.

- **Impact – Score C**

Sur base des éléments analysés dans le cadre de la présente revue, il est incontestable que le Projet a contribué à amorcer quelques changements positifs. Le Projet a en effet initié plusieurs réformes d'ordre technique qui ont contribué à renforcer la transparence et la traçabilité du secteur diamantifère en RCA. La confection et l'impression de bordereaux infalsifiables permet de réduire le risque de fraude ou à tout le moins d'identifier plus facilement les tentatives de fraude.

² Rapport annuel des résultats pour la période 1^{er} avril 2020 – 31 mars 2021, p. 7

L'adoption d'une nouvelle liste de prix du diamant (et de manière plus secondaire, la formation des experts-évaluateurs du BECDOR) permet également de répondre aux critiques fréquemment émises par le PK s'agissant de la sous-estimation des prix du diamant centrafricain.

En outre, grâce à l'appui du Projet, le CNS-PK a pu produire des rapports de suivi et de monitoring des critères fixés par le CO-PK qui sont considérés comme crédibles par les PTF, bien qu'ils n'aient pas été pris en considération par le PK lorsque ses membres ont statué sur les demandes d'extension du nombre de zones conformes.

Si ces avancées ne sont pas négligeables, elles demeurent principalement techniques. Le Projet n'a ainsi pas suffisamment engagé les sphères politiques du pouvoir qui conservent un très large degré d'influence sur le secteur (en particulier la Présidence et l'Assemblée Nationale) et dont les objectifs peuvent différer de ceux des experts techniques logés au MMG. L'impact du Projet aurait certainement pu être plus important si ces acteurs avaient été plus directement impliqués dans l'action.

L'échec des activités prévues sous le Résultat 3 n'a pas permis d'améliorer la formalisation des activités minières artisanales. Aucune avancée n'a été enregistrée de par l'intervention du Projet sur cet axe pourtant essentiel en vue de l'assainissement du secteur et l'amélioration des conditions de vie des artisans miniers.

- **Durabilité – Score C**

Le degré d'appropriation des réformes portées par le Projet par les services techniques du MMG est excellent. Plusieurs réformes techniques appuyées par le Projet ont en effet été entérinées par arrêté – c'est notamment le cas du nouveau format de bordereaux (pour lequel le MMG a par ailleurs reçu la matrice d'impression réalisée dans le cadre du Projet) et de la liste de triage/de prix ; garantissant a priori leur durabilité. La qualité de la relation partenariale qui a été nouée sur toute la durée du Projet a très certainement contribué à faciliter l'adoption et renforcer l'appropriation de ces réformes.

Toutefois, le manque d'implication des hautes sphères politiques du pays dans la logique d'intervention (Présidence et Assemblée Nationale) pourrait toutefois jouer négativement sur le maintien de ces réformes techniques sur le moyen/long terme.

La durabilité financière de l'intervention n'est pas non plus garantie. Au vu de la très forte dépendance de l'Etat aux financements extérieurs, les activités déployées dans le cadre du Projet ne pourront certainement pas être pérennisées sans un nouvel appui. Il existe ainsi un risque important de déperdition des bénéfices de l'action.

- **Questions spécifiques**

- **Question spécifique N°1 : la conception de l'intervention ainsi que les orientations stratégiques et opérationnelles prises et mises en œuvre par le projet GODICA ont-elles permis d'atteindre les résultats et l'objectif attendus ?**

Le Projet visait à renforcer la gouvernance de l'or et du diamant en RCA par (i) le biais d'une transparence et d'une traçabilité accrue et (ii) l'amélioration de la formalisation des activités minières artisanales.

Si le premier objectif a été partiellement atteint, notamment via l'appui aux missions du CNS-PK et l'adoption de plusieurs réformes d'ordre technique, le Projet n'a permis aucune avancée s'agissant du second.

Un des principaux facteurs qui permet d'expliquer l'atteinte très partielle des objectifs et des résultats attendus est lié au setup RH de l'intervention et à l'absence d'une ressource humaine qui soit affectée à 100% à sa bonne exécution. Ce problème structurel n'a jamais été résolu et est à la source de nombreux retards dans l'exécution du Projet.

En outre, la mise en œuvre de la plupart des activités du Projet a été déléguée à des partenaires nationaux ou internationaux contractés. Cette stratégie, si elle peut se comprendre au regard de la nature particulièrement technique, complexe et sensible des activités déployées, à fortiori sans RH spécialisées qui soient affectées à 100%, a créé une forme de dépendance de l'action à ces partenaires et n'a pas permis aux porteurs du Projet d'en conserver entièrement la main (ne fût-ce qu'en termes de disponibilité).

Sur un point plus positif, et comme nous l'avons noté précédemment, le Projet a été très largement défini sur base des besoins exprimés par le MMG et les différents services et directions miniers, tout en garantissant une flexibilité et une adaptabilité aux évolutions contextuelles et sectorielles. De nombreuses activités ont en effet été ajustées ou repensées de commun accord avec les autorités afin de répondre aux changements observés. Cette approche a été fortement plébiscitée par les acteurs nationaux que nous avons rencontré dans le cadre de la présente revue, quand bien même ces réorientations n'ont pas toujours permis d'atteindre les résultats escomptés.

- **Question spécifique N°2 : Quelles seraient les opportunités et les risques de poursuivre des activités de nature similaire dans le secteur de la gouvernance des ressources minières et de l'artisanat minier ?**

Les directeurs et chefs de service avec lesquels le Projet s'est engagé en priorité (SPPK, CNS-PK, DGM, DDRSC, BECDOR) ont unanimement souligné la qualité de la communication et de la collaboration avec l'équipe du Projet en RCA. Tous ont souhaité que le Projet puisse se poursuivre dans une seconde phase, témoignant d'une réelle ouverture pour Enabel.

En externalisant la responsabilité de l'exécution de la plupart des activités à des partenaires contractuels, Enabel n'aura toutefois pas eu la possibilité de développer une réelle expertise interne en matière de gouvernance minière. La capitalisation d'une telle expertise aurait pu s'avérer très utile pour de futures interventions.

Finalement, un des objectifs recherchés par le Projet était de renforcer le dialogue et la confiance entre les membres du PK et les autorités centrafricaines. Cet objectif n'a pas été atteint et des discussions que nous avons pu avoir dans le cadre de la présente revue, cette confiance semble s'être considérablement détériorée ces dernières années, notamment au regard de la non approbation par les autres membres du PK des zones prioritaires présentées à plusieurs reprises par les autorités nationales, malgré les rapports du CNS-PK considérés par de nombreux observateurs comme crédibles et fiables. Le manque de dialogue entre Enabel, la délégation de l'UE et les représentants de l'UE au sein du PK est à ce titre particulièrement préjudiciable. La décision des représentants de l'UE au PK de ne pas voter en faveur de l'extension du nombre de zones conformes lors des dernières sessions du PK n'ont en effet pas été communiquées en amont à Enabel, ce qui a placé l'agence dans une position très inconfortable vis-à-vis de son ministère de tutelle et partenaire et présente un risque relationnel et réputationnel important.

- **Question spécifique N°3 : Comment l'intervention s'est adaptée à la brutale ou subite modification de contexte (crise sanitaire, ...) et a trouvé des modes opératoires adéquats ?**

La période de mise en œuvre du Projet a été affectée par un contexte politique et sécuritaire extrêmement volatile, qui a perturbé la bonne mise en œuvre des activités du Projet. Ainsi, entre décembre 2020 et février 2021, aucune activité n'a pu être organisée.

Le contexte électoral a par ailleurs très fortement mobilisé l'équipe d'Enabel en RCA, rendant impossible toute priorisation du Projet, qui a fonctionné par « à-coups », au rythme de la disponibilité de l'IM et des visites perlées de l'expert international.

En outre, la crise sanitaire liée au COVID-19 et les mesures de mitigation prises dans ce cadre (en particulier sur la période mars – novembre 2020) ont également entraîné de nombreux retards dans l'exécution du Projet. Plusieurs activités ont dû être reportées tandis que d'autres ont dû être revues à la baisse. Ainsi, par exemple, le consultant international n'a pu se rendre en RCA que 8 jours sur la période 2020-2021 (contre 33 jours en 2019-2020 et 27 jours en 2021-2022). L'AFPE n'a pas pu accéder aux communautés minières visées par les activités du Résultat 3 pendant plusieurs mois. Le COVID et les restrictions aux déplacements internationaux ont également impacté négativement l'activité de formation organisée par DCI au profit des évaluateurs du BECDOR. L'équipe d'Enabel en charge du Projet a par ailleurs été directement impactée - l'IM et le CPM responsable du bureau Enabel en RCA devant être évacués du pays pour raisons médicales, ce qui a eu pour effet que le retard accumulé sur certaines activités n'a pu être résorbé.

1.3 Enseignements

1. Le premier et principal enseignement à tirer de cette revue est lié au setup RH de l'intervention. Au regard du fait qu'il s'agissait d'une première intervention pour Enabel en RCA, dans un domaine où l'agence n'a pas d'expérience préalable et au vu de la complexité et de la sensibilité du secteur, il apparaît absolument essentiel d'investir à l'avenir beaucoup plus sur les RH et d'assurer à minima le recrutement d'un chef de projet à temps plein pour de futures interventions comparables.
2. En outre, il aurait été possible de minimiser l'impact de la méconnaissance d'Enabel du contexte centrafricain par des études de faisabilité ou études de base poussées et/ou par le recrutement de personnes disposant d'une très bonne connaissance du pays et des acteurs concernés. Plusieurs des difficultés qui ont émaillé la mise en œuvre du Projet trouvent en effet leur source dans cette connaissance limitée du contexte, des acteurs en présence et des dynamiques/jeux de pouvoir entre ces acteurs. Ainsi par exemple, si le Projet a enregistré d'intéressantes avancées sur le plan des réformes techniques, il n'a pas suffisamment cherché à engager les plus hautes sphères politiques (notamment la Présidence et l'Assemblée Nationale), qui gardent une influence considérable sur le secteur minier, stratégique pour le pays. La durabilité de ces réformes techniques sur le moyen/long terme n'est ainsi pas nécessairement garantie, même si certaines de ces réformes ont été adoptées par arrêts.
3. En externalisant la responsabilité de l'exécution de la plupart des activités à des partenaires contractuels, Enabel n'a pas eu la possibilité de développer une réelle expertise interne en matière de gouvernance minière. La capitalisation d'une telle expertise aurait pourtant pu s'avérer très utile pour de futures interventions ; à tout le moins si l'agence souhaite se positionner de manière durable sur ce secteur.
4. Le Projet, étant essentiellement un projet d'appui à la bonne gouvernance minière, a priorisé l'appui aux institutions publiques. Or, les multiples crises politiques et sécuritaires qui ont secoué le pays depuis 2013 ont largement affaibli les institutions étatiques. Dans un tel contexte, ce sont les bureaux d'achat légitimes qui font fonctionner la chaîne légale et non les autorités. Au vu des résultats positifs engrangés par la CCO, le Projet aurait certainement gagné à s'inscrire dans une dimension orientée secteur privé et climat des affaires plutôt que dans une pure logique gouvernance.

5. Le manque de communication/de coordination entre Enabel, la délégation de l'UE en RCA et les représentants de l'UE au sein du PK a été préjudiciable au rétablissement du dialogue et de relations de confiance entre les autorités centrafricaines et les autres membres du PK. A ce titre, il semble essentiel d'assurer une meilleure interconnexion entre le Projet, ses actions, et les décisions politiques prises par les représentants du bailleur.

1.4 Recommandations

Cette revue a cherché à mettre en lumière les forces et les faiblesses du Projet en se basant sur les cinq critères du CAD. Nous proposons les recommandations suivantes pour améliorer les interventions futures de même nature. Ces recommandations sont formulées par destinataire et sur base d'une échelle de priorisation de 1 à 3 (du plus au moins prioritaire).

Destinataire	Priorité	Propositions d'actions
Enabel	1	En amont d'un projet, en particulier lorsqu'il s'agit d'un nouveau contexte pour Enabel, élaborer une étude de faisabilité qui permette d'éclairer les dynamiques politiques, institutionnelles et sociales du contexte de l'intervention, mais aussi de saisir les relations entre les différents acteurs et leurs sphères d'influence respectives – Mieux cibler l'ensemble des acteurs clés qui influent sur la bonne gouvernance du secteur (en ce compris les acteurs politiques et non uniquement les acteurs techniques : faire davantage le lien entre l'intervention technique du Projet et le dialogue politique). Une étude de base (baseline) au début du projet permettrait également de fixer le niveau initial de l'ensemble des indicateurs de projet et de faciliter le suivi et l'évaluation des activités et des résultats
Enabel et UE/IcSP	1	Assurer que le budget disponible pour la mise en œuvre de l'action prévoit le recrutement de RH correspondant au volume des activités et aux expériences/expertises requises (à minima, prévoir le recrutement d'un chef de projet à temps plein)
Enabel	1	Assurer que le setup du projet puisse permettre un apprentissage et une capitalisation interne des acquis de l'action, afin de renforcer sa durabilité institutionnelle (notamment en évitant d'externaliser l'ensemble des activités à des sous-contractants)
Enabel et UE/IcSP	1	Renforcer l'interconnexion/la communication politique entre le Projet et les prises de position de l'UE au sein du PK (éventuellement en associant les représentants de l'UE au PK aux comités stratégiques du projet)
Enabel et UE/IcSP	2	Au vu des faiblesses structurelles des institutions centrafricaines, et du rôle positif joué par les acteurs du secteur privé légitime s'agissant du renforcement de la chaîne légale d'exploitation, renforcer l'implication de ces

Destinataire	Priorité	Propositions d'actions
		derniers dans la logique d'intervention de futurs projets portant sur la même thématique d'intervention
Enabel et UE/IcSP	2/3	Au vu des évolutions sectorielles de ces dernières années en RCA, prendre en compte non seulement le secteur diamantaire mais également le secteur de l'orpaillage pour de futures intervention dans ce pays
Enabel	2	Renforcer considérablement l'appui et l'accompagnement des ONG nationales sélectionnées en vue de la mise en œuvre des activités qui visent à favoriser la formalisation des activités des artisans miniers qui constituent un des maillons essentiels en vue d'assainir le secteur

Acronymes

AFPE	Association des Femmes pour la Promotion et l'Entrepreneuriat
APPR	Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation en République centrafricaine
BECDOR	Bureau d'Evaluation et de Contrôle de Diamant et d'Or
BM	Banque Mondiale
CAD	Comité d'Aide au Développement
CCO	Compagnie Commerciale de l'Oubangui
CL	Cadre Logique
CLS-PK	Comités Locaux de Suivi du Processus de Kimberley
CNS-PK	Comité National de Suivi du Processus de Kimberley
CO-PK	Cadre Opérationnel du Processus de Kimberley
CPC	Coalition des Patriotes pour le Changement
DCI	Diamond Counsellor International
DDRSC	Direction des Données, de la Régulation et du Suivi de la Commercialisation
DGM	Direction Générale des Mines
DPAM	Droits de Propriété et Artisanat Minier
IcSP	Instrument contribuant à la Stabilité et à la Paix
IM	Intervention Manager
IOV	Indicateurs Objectivement Vérifiables
MMG	Ministère des Mines et de la Géologie
NCE	No Cost Extension
PGRN	Programme de Gouvernance des Ressources Naturelles
PK	Processus de Kimberley
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
RH	Ressources Humaines
RCA	République centrafricaine
SPPK	Secrétariat Permanent du Processus de Kimberley
UE	Union européenne

2 Historique et contexte

2.1 Résultats et stratégie

L'objectif général du projet GODICA (le Projet) était de **contribuer aux efforts d'établissement de la paix et la stabilisation dans les zones fragiles et riches en minerais par la promotion d'une extraction et d'un commerce responsable de l'or et des diamants.**

De manière plus spécifique, l'action visait à **renforcer la gouvernance de l'or et du diamant en République centrafricaine (RCA) par le biais d'une transparence et d'une traçabilité accrues, et améliorer la formalisation des activités minières artisanales.**

L'action était articulée autour des 5 résultats complémentaires suivants :

R1 : Un meilleur cadre légal et institutionnel pour la production minière, les activités de transport et de commerce en RCA, débouchant en particulier sur une gouvernance renforcée dans le secteur de l'extraction du diamant ;

R2 : Une meilleure prise de conscience et une meilleure compréhension (au niveau des communautés locales dans la société civile et le secteur privé) des exigences du Processus de Kimberley pour le secteur du diamant ;

R3 : Une amélioration de l'activité économique et de meilleures conditions de vie pour les communautés locales, en particulier pour l'égalité des genres et l'émancipation des femmes ;

R4 : Une meilleure compréhension de la production, du financement et du commerce de l'or, en termes de quantité, de financement illicite, de réseaux d'exportation et de chaînes d'approvisionnement ;

R5 : Une meilleure collaboration régionale au sein de la RCA et avec les pays limitrophes, afin de lutter contre le trafic et la contrebande

2.2 Gouvernance

La gouvernance du Projet a été assurée par un comité technique, un comité stratégique et une unité de gestion.

Le comité stratégique, composé du représentant résident d'Enabel, du Ministre des Mines et de la Géologie et du représentant de l'IcSP, a redéfini les objectifs et la stratégie générale d'intervention du Projet en septembre 2019, à la clôture de la phase de démarrage. Ce comité s'est par la suite réuni une fois par an à Bangui, afin de suivre l'évolution de la mise en œuvre du Projet et prendre les décisions et orientations stratégiques requises.

Le comité technique, composé du chef de Projet, du secrétaire permanent du Processus de Kimberley (SPPK) en RCA, du directeur de la Direction des Données, de la Régulation et du Suivi de la Commercialisation (DDRSC) et du Chargé de Mission aux mines du Cabinet du Ministre, avait pour objectif d'assurer le suivi opérationnel des actions, de veiller au bon déroulement des activités et de procéder aux ajustements requis. Hormis pendant la période de crise sanitaire et de confinement, le comité s'est réuni trimestriellement et son utilité a été soulignée par la grande majorité des répondants.

L'unité de gestion du Projet était constituée d'un chef de projet (Intervention Manager – IM), financé à 20% et d'un représentant administratif et financier, financé à 15%.

Le Projet a en outre bénéficié de l'appui d'un consultant international perlé (lequel a effectué 68 jours de mission en RCA sur la durée d'exécution initiale du Projet (avant le No Cost Extension (NCE) de janvier 2022). Cette unité de gestion avait pour responsabilité de planifier, d'organiser et de réaliser toutes les activités du Projet en étroite collaboration et coordination avec les autorités centrafricaines, les partenaires techniques et financiers du secteur ainsi qu'avec les partenaires de mise en œuvre (l'exécution de la plupart des activités du Projet (compte tenu du caractère pointu de l'expertise demandée) ayant en effet été confiée à des partenaires contractuels nationaux ou internationaux).

2.3 Contexte de mise en œuvre

Le 6 février 2019, le gouvernement et quatorze groupes armés ont signé l'« Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation en République centrafricaine » (APPR)³. Cet accord constituait une avancée majeure dans le processus de pacification et de stabilisation de l'Etat centrafricain, notamment en ce qu'il consacrait la mise en place d'un gouvernement inclusif (article 21) et l'organisation d'élections libres, justes, inclusives, transparentes et crédibles (article 20).

Les élections présidentielles et législatives de décembre 2020 devaient représenter un moment crucial pour la stabilisation du pays. Toutefois, à l'approche de ces élections, les tensions avec les groupes armés se sont faites de plus en plus fortes, ces derniers réclamant une suspension du processus électoral et la mise en place d'une concertation nationale. La création le 17 décembre 2020 de la Coalition des Patriotes pour le Changement (CPC) et la reprise des attaques armées a définitivement enterré l'APPR.

Ce contexte politique et sécuritaire extrêmement volatile a perturbé la bonne mise en œuvre des activités du Projet. Ainsi, entre décembre 2020 et février 2021, aucune activité n'a pu être organisée. Le contexte électoral a par ailleurs très fortement mobilisé l'équipe d'Enabel en RCA – l'IM, chef du Projet, étant affecté à 80% au programme de l'Union Européenne (UE) pour la Consolidation de la Démocratie (Projet UE-PCD), rendant impossible toute priorisation du Projet.

En outre, la crise sanitaire liée au COVID-19 et les mesures de mitigation prises dans ce cadre ont également entraîné de nombreux retards dans l'exécution du Projet. Plusieurs activités ont dû être reportées tandis que d'autres ont dû être revues à la baisse. Ainsi, par exemple, le consultant international n'a pu se rendre en RCA que 8 jours sur la période 2020-2021 (contre 33 jours en 2019-2020 et 27 jours en 2021-2022). L'Association des Femmes pour la Promotion et l'Entreprenariat (AFPE) n'a pu accéder aux communautés minières visées par les activités du Résultat 3 pendant plusieurs mois, ce qui, comme nous le verrons, a constitué un des facteurs de l'échec de ce résultat. Alors que Diamond Counsellor International (DCI) avait organisé sa première mission d'évaluation des capacités des experts-évaluateurs du Bureau d'Evaluation et de Contrôle de Diamant et d'Or (BECDOR) en octobre 2020, les formateurs de DCI ont dû attendre le mois de juin 2021 afin d'être en mesure de réaliser la première formation de ces experts. L'équipe d'Enabel en charge du Projet a par ailleurs été directement impactée (l'IM et le CPM responsable du bureau local devant être évacués du pays pour raisons médicales).

Le contexte institutionnel est par contre demeuré stable. Les Directeurs et Chefs de service avec lesquels le Projet s'est engagé en priorité (le SPPK, le Comité National de Suivi du PK – CNS-PK, la Direction Générale des Mines - DGM, la DDRSC et le BECDOR) sont restés les mêmes sur toute la durée d'exécution du Projet, garantissant une continuité décisionnelle et opérationnelle ainsi qu'une appropriation renforcée. A noter qu'Enabel et le Ministère des Mines et de la Géologie (MMG) ont signé un accord de collaboration, spécifiant leurs responsabilités et engagements respectifs, en date du 13 septembre 2019.

3 Accessible à : [https://minusca.unmissions.org/sites/default/files/appr - fr o.pdf](https://minusca.unmissions.org/sites/default/files/appr_fr_o.pdf), consulté le 24 juillet 2022

3 But et méthodologie

Déroulé de la mission de revue

Cette revue s'appuie sur une approche méthodologique qualitative, basée sur une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs.

Réalisée en amont et tout au long de l'enquête de terrain, l'analyse documentaire s'appuie sur les documents du Projet communiqués aux consultants.

En amont de l'enquête de terrain, l'analyse documentaire a permis d'affiner l'objet de l'évaluation et par conséquent les questions de la matrice d'évaluation. Les résultats de l'analyse ont permis de procéder au cadrage méthodologique de la mission et à la finalisation d'un rapport de démarrage. Le rapport de démarrage – et donc les questions d'évaluation incluant les différentes approches méthodologiques ont été présentées à l'équipe d'Enabel lors d'un briefing en ligne réalisé le 21 juin 2022, avant le déploiement de l'équipe sur le terrain.

L'enquête de terrain a été réalisée à Bangui du 4 au 15 juillet 2022 par une équipe de deux consultants, un consultant international, Gilles Durdu et un consultant national, Richard Ricardo Bangoto. Lors de cette enquête de terrain, 29 acteurs ont été rencontrés dans le cadre d'entretiens semi-directifs d'une durée de 45 à 90 minutes (représentants d'Enabel, du MMG, du SPPK, du BECDOR, de la DDRSC, du CNS-PK, des coopératives minières, des bureaux d'achat, du bailleur du Projet et des partenaires techniques et financiers (PTF) du secteur, etc.).

Après l'enquête de terrain, les évaluateurs ont procédé à l'analyse et au croisement des données sur base de la matrice d'évaluation, afin de rédiger le présent rapport. Ce rapport d'évaluation est structuré d'après les questions d'évaluation et suit le format proposé par Enabel, et respecte les normes et standards en la matière (critères du Comité d'Aide au Développement - CAD).

Limites de la mission de revue

Plusieurs limites peuvent être observées par rapport à la méthodologie déployée.

Une première limite tient au fait que les concepteurs du Projet (tant au sein d'Enabel qu'au sein de l'UE) n'ont pas pu être rencontrés dans le cadre de la présente revue, malgré plusieurs tentatives de prise de contact. Il aurait été éclairant d'échanger avec eux sur la genèse du Projet et notamment d'interroger la volonté de l'UE et d'Enabel de s'investir sur cette thématique en RCA.

Une deuxième limite tient à la structuration même du MMG, dont les différents services sont relativement dispersés. Les différents acteurs rencontrés ne semblaient disposer que d'une vision très partielle du Projet, liée aux activités auxquelles ils avaient directement pris part ou pour lesquelles ils avaient un intérêt. Il était ainsi difficile d'interroger les dynamiques globales du Projet avec ces acteurs.

Finalement, étant donné l'absence d'une étude de base spécifique au démarrage du Projet et d'un solide mécanisme de suivi-évaluation (et partant, de données y relatives), la présente revue se base principalement sur les données récoltées à l'occasion des entretiens semi-directifs auprès des acteurs de sa mise en œuvre ainsi qu'auprès de ses bénéficiaires. Les constats sont donc principalement tirés des perceptions des acteurs rencontrés. Pour de nombreux aspects, une analyse systématique comparative entre la situation au moment du démarrage du Projet et à la fin du Projet n'a pas pu être effectuée. Toutefois, la diversité des acteurs rencontrés a permis d'assurer le croisement des données pour aboutir à une évaluation qualitative, documentée et crédible. Une série d'entretiens approfondis a également été réalisée avec l'IM, afin d'avoir une image la plus fidèle possible de la vie du Projet et de ses principaux résultats, enjeux et difficultés.

4 Observation et analyse

4.1 Evaluation de l'intervention

- Pertinence

	A	B	C	D
Pertinence		B		
1. L'intervention est-elle en phase avec les problèmes, les besoins et les priorités des bénéficiaires ?		X		
2. Dans quelle mesure la sélection des zones d'interventions répondait-elle à un choix stratégique ?		X		
3. Est-elle cohérente avec une approche favorisant la synergie et la complémentarité avec les autres PTF pertinents travaillant sur le même thème ?	X			
4. Le design de l'intervention est-il adapté au contexte ? Si celui-ci a été modifié, la reformulation s'avère-t-elle plus adaptée que la version initiale pour atteindre les objectifs ?			X	

4.1.1.1 Une intervention alignée sur les exigences du PK et les besoins des autorités centrafricaines

Au vu de l'embargo imposé sur les diamants centrafricains depuis 2013, le Projet apparaissait comme particulièrement pertinent, en ce qu'il entendait accompagner les autorités centrafricaines à respecter les exigences fixées par le cadre opérationnel du PK (CO-PK) pour la reprise des exportations.

Le Ministère de tutelle (le MMG) a été très largement impliqué dans la définition des objectifs du Projet et dans sa stratégie de mise en œuvre, laquelle intègre ainsi directement les besoins d'appuis exprimés par les autorités centrafricaines en la matière. Les représentants du MMG et des différentes directions minières ont largement plébiscité l'excellente communication et collaboration avec l'équipe de mise en œuvre du Projet:

“On a été impliqués dès le départ dans la conception du projet. Les représentants d'Enabel sont venus nous voir pour nous demander quels étaient nos besoins pour améliorer la gouvernance du secteur minier et pour mieux répondre aux exigences du PK. On a dressé nos besoins et on a organisé une réunion élargie avec tous les acteurs du secteur pour arrêter la liste des activités qui seraient mises en œuvre dans le cadre de ce projet. Et pendant la mise en œuvre de ce projet, on a discuté de manière régulière et je dirais aussi franche pour atteindre les résultats fixés. Les résultats ont été très bénéfiques pour nous, même s'il y a eu des difficultés liées au COVID et aux questions sécuritaires” – Représentant du MMG

Sans l'appui technique et financier du Projet, les autorités centrafricaines n'auraient pas été en mesure d'opérationnaliser le CO-PK et de répondre aux objectifs fixés.

“On avait vraiment besoin d'un appui pour mettre en œuvre le cadre opérationnel du PK. Grâce au projet, on a pu répondre aux exigences fixées, par exemple, en relançant le comité national de suivi qui a pu faire un travail très important pour monitorer la situation et effectuer un travail de veille des critères fixés par le cadre opérationnel. Le projet a aussi renforcé la traçabilité du diamant avec les nouveaux bordereaux, ce qui était attendu par le PK. Sans ce projet, je ne pense pas qu'on aurait pu atteindre ces résultats” – Représentant du MMG

4.1.1.2 Sélection des zones d'intervention

Le Projet a déployé ses interventions à titre principal à Bangui ainsi que dans les zones déclarées conformes par le PK. Au regard des objectifs du Projet et de la localisation des institutions publiques, cette stratégie était tout à fait pertinente.

En outre, contrairement aux projets mis en œuvre par USAID (Projet Droits de Propriété et Artisanat Minier - DPAM) et par la Banque Mondiale (BM) (Projet Programme de Gouvernance des Ressources Naturelles - PGRN), le Projet a également permis aux autorités nationales de mener de premières actions à l'est du pays, dans des zones considérées comme prioritaires par les autorités centrafricaines en vue de leur conversion en zones conformes par le PK, notamment en finançant deux missions du CNS-PK (voir critère « efficacité » ci-dessous). Si cette ouverture a été fortement appréciée par les membres du CNS-PK, en l'absence de tout autre appui, ces interventions n'ont toutefois produit que peu d'effets. D'après les informations récoltées dans le cadre de la présente revue, les Comités Locaux de Suivi du PK (CLS-PK) ne sont pas réellement opérationnels dans ces zones, faute de moyens pour assurer leur fonctionnement (le Projet DAPM n'appuyant les CLS-PK que dans les seules zones déclarées conformes par le PK).

A noter finalement que les activités du Résultat 3 ont été déployées par l'AFPE à Nola (préfecture du Sangha-Mbaéré) et Carnot (préfecture de Mambéré-Kadéï).

4.1.1.3 Cohérence avec une approche favorisant la synergie et la complémentarité avec les autres PTF pertinents travaillant sur le même thème

Le Projet a systématiquement cherché une cohérence d'action avec les autres PTF actifs dans ce secteur en RCA, en particulier USAID (Projet DPAM) et la BM (Projet PGRN). Les priorités d'action ont ainsi été définies conjointement, dans une recherche de complémentarité permanente.

“Nos projets sont largement complémentaires. Nous visons le même objectif, qui est de renforcer la gouvernance minière en RCA. Pour cela, nous avons mis en place des mécanismes de coordination réguliers, pour nous permettre d'échanger sur les différentes avancées et toujours nous assurer que nous intervenons de manière cohérente, en évitant les doublons. On a un plan d'actions commun qui identifie les priorités en termes d'appui pour le gouvernement. Chacune des priorités est déclinée en action et pour chacune de ces actions, on a pu identifier le partenaire responsable de sa bonne mise en œuvre” – Représentant d'un PTF en RCA

De nombreuses actions ont ainsi été mises en œuvre avec l'appui conjoint des différents projets. Ainsi, par exemple, s'agissant de l'accompagnement des autorités centrafricaines en vue du respect du CO-PK, le Projet a pu faciliter les missions de terrain du CNS-PK, tandis que le projet DPAM assurait la prise en charge des frais afférents à la mobilisation des membres des CLS-PK.

Cette excellente collaboration/coordination entre les principaux acteurs du secteur, soulignée à de nombreuses reprises par tous les répondants, a très positivement renforcé l'efficacité et l'efficience de l'intervention.

4.1.1.4 Adaptation du design de l'intervention au contexte

Sous la période d'exécution de l'action, bien que les objectifs du Projet et la stratégie générale d'intervention n'aient pas été modifiés de manière substantielle, les comités de pilotage du Projet ont apporté de nombreux amendements à l'action telle qu'initialement planifiée. Si ceci témoigne d'une flexibilité importante au regard des évolutions contextuelles, flexibilité par ailleurs grandement appréciée par les répondants rencontrés dans le cadre de la présente revue, on peut également y voir la conséquence d'un certain manque de maîtrise du contexte centrafricain et du secteur minier.

Il s'agissait en effet d'une première intervention pour Enabel en RCA et en matière de gouvernance minière. Ainsi, certaines activités initialement prévues n'ont pas été organisées car jugées non réalistes/souhaitables au vu du contexte (ex : activité 1.5., activité 2.2., activité 5.1.).

La décision d'externaliser la mise en œuvre de la plupart des activités du Projet semble également témoigner en ce sens. Compte tenu du manque de connaissance du contexte centrafricain et du secteur par le personnel d'Enabel au départ de l'intervention, il aurait certainement été pertinent de déployer du personnel Enabel dans une perspective d'apprentissage interne et en vue de pouvoir capitaliser les acquis du Projet sur le moyen/long terme.

Comme nous l'avons mentionné, le Projet était pertinent dans la mesure où il a accompagné les autorités centrafricaines dans l'opérationnalisation du CO-PK. La pertinence du Projet aurait toutefois pu être renforcée sur un certain nombre de points :

- Tout d'abord, le principal bénéficiaire du Projet, à savoir le MMG, ne dispose pas d'une influence globale sur le secteur minier, qui reste largement déterminé par les plus hautes sphères du pouvoir (au premier titre desquelles la Présidence et l'Assemblée Nationale), dont les priorités politiques ne sont pas nécessairement alignées sur celles des techniciens du MMG. Il aurait ainsi été pertinent de chercher à engager plus directement ces différents niveaux de pouvoir, afin d'identifier et d'utiliser d'autres leviers de plaidoyer, de garantir une meilleure appropriation des interventions et finalement leur durabilité.
- Le Projet était par ailleurs essentiellement un projet d'appui à la bonne gouvernance minière et partant, un projet d'appui aux institutions publiques. Or, en raison notamment des crises politiques et sécuritaires successives qui ont secoué le pays depuis 2013, ces institutions connaissent d'importantes faiblesses structurelles.

« Dans un pays comme la RCA, ce sont les bureaux d'achats légitimes qui font fonctionner la chaîne légale, pas les autorités. Si vous avez un secteur privé légitimé fort, vous avez la capacité de lutter contre les contrebandiers. C'est d'ailleurs les acteurs privés qui tenaient le secteur bien avant la crise de 2013. Au vu de ces réalités, le projet aurait très fortement gagné à s'inscrire dans une dimension orientée secteur privé et climat des affaires plutôt que dans une dimension gouvernance » - Membre de l'équipe Enabel.



- En effet, depuis la création du bureau d'achat Compagnie Commerciale de l'Oubangui (CCO), le volume d'exportation annuel légal est passé de 13.571 carats en 2018 à 103.648 carats en 2021⁴. CCO a réalisé près de 95% des exportations légales en 2021, notamment via la mise en place d'une politique commerciale agressive (risque assumé d'acheter les diamants à un prix plus élevé afin d'assécher le marché et les contrebandiers et pour pousser les artisans/collecteurs à leur vendre les matières premières dans une perspective de partenariat sur le long terme).
- Finalement, le Projet a donné la priorité au PK et partant au diamant. Or, en cours de mise en œuvre, il est apparu que l'orpaillage s'est considérablement développé. Comme le mentionnait déjà le rapport annuel des résultats pour la période 1^{er} avril 2020 – 31 mars 2021, « au cours des deux dernières années, les nombreux nouveaux chantiers ouverts dans le centre-nord du pays sont des chantiers d'orpaillage, et la jeune population minière continue de préférer l'orpaillage au diaminage, si bien que la production réelle d'or a largement dépassé en valeur celle du diamant. Si tous les minerais centrafricains étaient aujourd'hui exportés et taxés légalement, les recettes minières de l'Etat proviendraient à 14% du diamant et à 86% de l'or »⁵.

⁴ Situation des exportations de diamants de l'année 2021, rapport communiqué par Enabel en date du 10 juillet 2022

⁵ Rapport annuel des résultats pour la période 1^{er} avril 2020 – 31 mars 2021, p. 7

- Tous les acteurs rencontrés dans le cadre de la présente revue ont par ailleurs indiqué que la gouvernance du secteur de l'or était bien pire que celle du diamant et qu'aucun processus de suivi et de contrôle n'était mis en place. Tous ont également relevé le fait que le commerce illégal de l'or finançait davantage les groupes armés que le commerce illégal du diamant.

- Efficacité

Cette section se focalise sur l'évaluation de l'atteinte des résultats visés par le Projet, en prenant comme base de référence le cadre logique (CL) de l'intervention, les indicateurs objectivement vérifiables (IOV) définis sous ce cadre⁶ et les questions évaluatives reprises dans le tableau ci-dessous. Pour faciliter la lecture et éviter les répétitions, certaines de ces questions font l'objet d'une analyse groupée.

	A	B	C	D
Efficacité			C	
1. Dans quelle mesure les résultats planifiés ont-ils été atteints ou le seront-ils à la fin de la mise en œuvre ? Quelles sont les principales difficultés qui ont entravé l'atteinte des résultats			X	
Résultat 1		X		
Résultat 2				X
Résultat 3				X
Résultat 4			X	
Résultat 5				X
2. Existe-t-il des facteurs qui empêchent l'utilisation des outputs ?			X	
3. Quelles sont les actions, activités et dispositions mises en œuvre dans le cadre du renforcement institutionnel et individuel des acteurs ciblés à cet effet?		X		
4. Le projet a-t-il contribué à améliorer les pratiques des acteurs du secteur minier ?			X	

Le Projet était articulé autour de cinq axes majeurs, qui apparaissent comme complémentaires et qui constituent les 5 résultats de l'intervention

4.1.1.5 *Résultat 1 : Un meilleur cadre légal et institutionnel pour la production minière, les activités de transport et de commerce en RCA, débouchant en particulier sur une gouvernance renforcée dans le secteur de l'extraction du diamant*

Ce résultat visait l'amélioration des capacités des autorités centrafricaines à respecter les exigences de traçabilité améliorée énoncées par l'équipe de contrôle du PK, ainsi que les critères stricts fixés par le CO-PK.

⁶ Il nous semble important de noter que certains des indicateurs de résultats tels que définis se situent en dehors de la sphère directe de contrôle de l'intervention, rendant leur atteinte fortement dépendante des différentes évolutions contextuelles. Ces indicateurs demeurent toutefois pertinents mais auraient du être placés au niveau de l'impact de l'intervention.

a. Atteinte des IOV du CL

Logique d'intervention 1 : En augmentant les capacités du CNS-PK, les zones prioritaires remplissent les critères du CO-PK			
Indicateurs	Baseline (2019)	Cible	Résultats atteints
Plan annuel d'activité	Pas de plan	Plan annuel d'activité	Plans annuels d'activité pour 2020, 2021 et 2022
Nombre de missions de terrain	Pas de mission	12	9 (+ 3 ateliers de planification annuelle)
Nombre de zones conformes et prioritaires	8 zones conformes 5 zones prioritaires	15 zones conformes	8 zones conformes 5 zones prioritaires
Logique d'intervention 2 : En augmentant la qualité et la rapidité des informations soumises par le SPPK, le groupe de Suivi accepte plus facilement les colis d'exportation			
Nombre de demandes supplémentaires ou de rejets par le Groupe de Suivi de la RCA	Environ un rejet tous les trois mois	Aucun rejet du PK	Aucun rejet du PK depuis 2020
Logique d'intervention 3 : La réforme de la DCI et la mise à jour du barème national augmente le prix moyen à l'export et les taxes perçues			
Volume d'exportation annuel	13.361 carats produits et exportés légalement	110.000 carats	103.648 carats (2021)
Prix moyen par carat à l'exportation	131 USD/carat (moyenne 2016-2018)	115 USD/carat	109 USD/carat
Logique d'intervention 4 : Un équipement d'évaluation de meilleure qualité permet au BECDOR de conduire ses évaluations de manière plus autonome par rapport aux bureaux d'achat			
Autonomie du BECDOR	Dépendance aux bureaux d'achat	Autonomie d'évaluation	Autonomie renforcée par : <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle liste de triage et de prix - Formation de 14 évaluateurs - Fourniture de matériel d'évaluation de qualité
Logique d'intervention 5 : Une meilleure connectivité de réseau entre les producteurs, les collecteurs et les exportateurs permet d'augmenter les volumes d'exportation légale			
Augmentation du volume d'exportation	13.361 carats produits et exportés légalement	110.000 carats	103.648 carats (2021)

b. Activité 1.1. Appui au Comité National de Suivi du Cadre Opérationnel du Processus de Kimberley pour la reprise des exportations de diamant brut

Le CNS-PK a été créé par l'arrêté ministériel n°073/19/MMG/DIRCAB/CMM du 14 novembre 2019. L'article 2 dudit arrêté mentionne que le CNS-PK est « chargé de la mise en œuvre du Cadre Opérationnel défini par le Processus de Kimberley, relatif à la reprise des exportations de diamant brut centrafricain ». L'article 4 précise la composition dudit comité qui, conformément aux exigences du PK, se veut représentatif à la fois des autorités publiques, des acteurs du secteur privé et de la société civile. Le CNS-PK dispose de démembrements locaux, dénommés CLS-PK.

Afin d'assurer l'opérationnalisation du CNS-PK, et de lui permettre de réaliser sa mission de surveillance des activités de production et de commercialisation du diamant, le Projet a soutenu les actions suivantes :

- Elaboration et validation de plans annuels de travail⁷, déterminant les priorités d'intervention et identifiant notamment les zones où des descentes de suivi sur le terrain sont nécessaires ; et
- Prise en charge des membres du CNS-PK pour la réalisation des descentes de suivi/contrôle sur le terrain et pour accompagner les CLS-PK dans leur mission de monitoring des critères fixés par le CO-PK.

Pendant la durée du Projet, GODICA a soutenu 9 missions du CNS-PK dans les zones conformes et prioritaires listées ci-dessous⁸ :

Dates	Localités	Réalisations
22-30 janvier 2020	Berberati, Boda, Carnot, Nola	Activation des CLS-PK Information des acteurs sur le PK
10-20 mars 2020	Berberati, Boda, Carnot, Nola	Formation des CLS-PK Transfert des outils aux CLS-PK
18-25 mars 2020	Bagandou, Boganangone, Boganda, Gadzi	Activation des CLS-PK Sensibilisation et vulgarisation du CO-PK
27 mai – 6 juin 2020	Abba, Baoro, Berberati, Bouar, Sosso-Nakombo	Suivi de situation dans les zones prioritaires Appui aux CLS-PK
8-13 septembre 2020	Bakouma, Bangassou, Rafai	Sensibilisation Suivi situationnel Activation des CLS-PK (Bakouma et Bangassou)
13-18 décembre 2020	Berberati, Boganangone, Carnot, Gadzi, Nola	Réorganisation des CLS-PK dans les zones prioritaires (Gadzi)

⁷ Les plans de travail annuels de 2020, 2021 et 2022 ont été respectivement élaborés et validés lors de réunions organisées à Bouali du 12 au 15 décembre 2019, du 14 au 17 avril 2021 et du 18 au 21 janvier 2022

⁸ Source : Rapport annuel des résultats 1^{er} avril 2019 – 31 mars 2020, p. 10 et Rapports d'activités 2020 et 2021 du CNS-PK (+ échanges avec ses membres)

Dates	Localités	Réalisations
		Renforcement des CLS-PK dans les zones conformes (Berberati, Boganangone, Carnot, Nola)
10-20 mars 2021	Baoro, Berberati, Boda, Bouar, Carnot, Sosso-Nakombo	Evaluation des impacts de la crise militaro-politique dans les zones conformes et prioritaires de l'ouest
11-13 mai 2021	Bria	Premiers contacts avec les populations minières
1-8 septembre 2021	Abba, Baoro, Bouar, Gamboula, Sosso-Nakombo	Revue des zones prioritaires avant soumission au PK

Tous les acteurs rencontrés dans le cadre de la présente revue ont souligné la qualité du travail produit par le CNS-PK qui a pu installer des CLS-PK dans l'ensemble des huit zones conformes ainsi que dans les cinq zones identifiées comme prioritaires. Avec l'appui du CNS-PK, les CLS-PK produisent des données et des rapports fiables sur la situation des quatre critères fixés par le CO-PK dans ces différentes zones.

Sans l'appui du Projet, et à défaut des financements nécessaires, le CNS-PK serait resté une coquille vide, il s'agit partant d'un succès important de l'intervention.

« *GODICA a très fortement soutenu notre comité et toutes ses activités. C'est GODICA qui met à notre disposition les moyens matériels et financiers pour la mise en œuvre de notre politique. Ce que nous recherchons, c'est le maintien du respect des critères du cadre opérationnel dans les zones vertes et l'extension de ces zones. Tout a été balisé dans le cadre de plans annuels pour nous permettre d'évoluer correctement. Grâce à GODICA, on a pu faire des descentes sur le terrain, organiser des réunions avec les CLS-PK, sensibiliser les différents acteurs aux exigences du PK, identifier les difficultés, recenser les besoins et produire des rapports crédibles en vue de les communiquer aux sessions plénières du PK. Sans l'appui de ce projet, nous n'aurions pas pu réaliser notre mandat* » - Membre du CNS-PK

Les rapports transmis par le CNS-PK en vue de soutenir les demandes d'extension du nombre de zones conformes n'ont toutefois pas été pris en compte par le PK (voir à ce sujet activité 2.1. ci-dessous) ; et le nombre de zones conformes n'a ainsi pas augmenté pendant la durée de mise en œuvre du Projet.

c. Activité 1.2. Amélioration du processus de soumission des colis au Groupe de Suivi de la RCA

Dans le cadre de cette activité, le projet a fourni au SPPK un kit professionnel de photographie (composé d'un trépied, d'une « lightbox » et de lampes studios) afin d'améliorer la qualité des documents d'exportations envoyés au Groupe de Suivi de la RCA. D'après les informations qui nous ont été communiquées, ces équipements ne seraient toutefois pas encore utilisés dans la mesure où les locaux du BECDOR n'ont pas été réhabilités et ne présentent pas les garanties suffisantes pour la bonne utilisation et préservation de ces équipements. Sur ce dernier point, lors de la définition des activités à prioriser dans le cadre du NCE, il était prévu que le Projet puisse supporter la réhabilitation du BECDOR. Le choix s'est finalement porté sur la rénovation de la toiture du bâtiment, du local utilisé pour les photographies des colis et du circuit électrique. Le Ministre des Mines n'a toutefois pas donné son feu vert suffisamment tôt pour permettre le démarrage des travaux à temps et l'activité n'a pas été réalisée.

Le Projet a également appuyé le MMG dans la confection et l'impression de nouveaux formats de bordereaux sécurisés pour les collecteurs et les bureaux d'achat. Ces nouveaux bordereaux sont considérés comme infalsifiables et constituent dès lors un outil particulièrement important qui vient renforcer la traçabilité commerciale du diamant et de l'or. Le PK reprochait en effet fréquemment aux autorités centrafricaines l'existence de doublons, qui pouvaient témoigner d'une tentative de fraude ou à tout le moins d'un manque de suivi administratif (plusieurs bordereaux avec les mêmes numéros étant commandés et imprimés).



« Avant, il n'était pas si difficile pour les trafiquants de copier nos bordereaux. Avec ces copies, les trafiquants pouvaient alors sortir le diamant de manière illégale du pays, sans que personne ne s'en aperçoive. GODICA nous a appuyé dans la confection de nouveaux bordereaux, qui sont réputés infalsifiables. Cela nous a beaucoup aidé et cela a aussi contribué à renforcer la confiance avec tout le monde, le PK mais aussi les acheteurs bien sûr » - Membre du SPPK

Ces nouveaux formats ont été officiellement adoptés par arrêté ministériel.

d. Activité 1.3. Appui à la Direction des Données, de la Régulation et du Suivi de la Commercialisation (DDRSC) et du BECDOR dans son système d'évaluation des colis d'exportation

Dans le cadre de l'appui à la DDRSC et au BECDOR, le Projet a contracté DCI en juin 2020, au terme d'un appel d'offres public. DCI est un prestataire renommé au niveau international en matière de services d'évaluation de diamants bruts et de consultance.

DCI a ainsi fourni plusieurs services, qui ont été particulièrement appréciés par leurs bénéficiaires :

- DCI a élaboré une nouvelle grille de triage complétée par une liste de prix des diamants qui vient remplacer celle adoptée en 2016, qui était largement dépassée et qui ne correspondait plus aux standards du marché international. La nouvelle liste de prix est par ailleurs adaptée aux caractéristiques propres des diamants centrafricains, aux tendances actuelles du marché international et aux contraintes du contexte centrafricain. Ceci permet d'assurer que les diamants centrafricains sont évalués à leur juste valeur ; répondant ainsi aux critiques très fréquemment formulées par le PK selon lesquelles les diamants centrafricains étaient systématiquement sous-évalués par les experts nationaux.
- DCI a également organisé un cycle de trois sessions de formation (tenues respectivement en juin 2021, septembre-octobre 2021 et novembre-décembre 2021) en matière de techniques d'évaluation des diamants, de triage et d'utilisation pratique de la nouvelle liste de prix, au profit de 14 experts-évaluateurs du BECDOR. Au terme de ce cycle de formation, les 13 experts qui ont passé les examens les ont réussis, obtenant des notes situées entre 70% et 98%.

« C'est une formation qui a été très utile pour les experts du BECDOR. Les experts sont mieux formés et mieux outillés que par le passé. D'autant plus que cette formation a bénéficié non seulement aux anciens experts mais aussi à de nouveaux qui ont rejoint l'équipe. GODICA a permis de rafraîchir ou de renforcer les compétences. On voit qu'il y a une première amélioration à ce niveau » - Membre du BECDOR.



Notre interlocuteur regrette toutefois le fait que le cycle de formation ait été trop bref par rapport aux besoins identifiés :



« Les formations n'étaient pas suffisantes et ont été impactées par le COVID. Les déplacements des experts de DCI ont été fortement limités. Les sessions de formation n'étaient pas suffisamment longues, tout était fait un peu de manière ramassée et trop rapide pour permettre une formation de qualité et pour permettre aux experts d'assimiler tous les éléments, aussi bien théoriques que pratiques. C'est lié au contexte difficile dans lequel Enabel a mis en œuvre ce projet ».

DCI a également élaboré et fourni un manuel d'initiation à l'évaluation et à la commercialisation du diamant brut, avec l'objectif de permettre d'assurer la formation continue des évaluateurs du BECDOR. Finalement, il était initialement prévu que les trois meilleurs experts puissent bénéficier d'une formation approfondie à la suite de ce premier cycle de formation, à l'occasion d'un voyage d'étude à l'étranger. L'idée étant de renforcer davantage encore leurs capacités à manipuler et mettre à jour la liste des prix en fonction de l'évolution du marché. En raison des restrictions sanitaires, du manque d'implication et de diligence des autorités nationales et du non-renouvellement du contrat avec DCI suite au NCE, cette formation n'a pu avoir lieu, ce qui est très dommageable dans la mesure où actuellement, aucun expert du BECDOR ne dispose des connaissances et des compétences nécessaires pour mettre à jour la liste des prix en fonction de l'évolution du marché.

« DCI nous a accompagné dans la mise en œuvre de cette nouvelle liste de prix, ce qui était une très bonne chose pour nous. Mais malheureusement, on n'a pas été formé suffisamment à la manipulation de cette liste et on n'est pas en mesure de la mettre à jour par nous-même, faute de connaissance et d'expérience en la matière. Le projet avait prévu de former quelques experts à ce niveau mais cela n'a pas été fait et maintenant, on se retrouve avec une liste de prix que l'on ne peut modifier sans appui extérieur, ce qui nous place dans une position difficile vis-à-vis de l'extérieur parce que ces prix peuvent rapidement devenir dépassés » - Membre du BECDOR



- Finalement, DCI a élaboré un draft de manuel des procédures du BECDOR, notamment s'agissant de la gestion des ressources humaines (recrutement, contrôle, rétention, promotion, sanction, formation continue, etc.). Ce manuel est actuellement toujours en cours d'amendement et de validation par le BECDOR.

e. Activité 1.4. Fourniture de petits équipements d'évaluation de diamant

DCI a identifié la liste des besoins du BECDOR en matériel d'évaluation en vue de permettre aux experts-évaluateurs de disposer des équipements adéquats pour la réalisation de leur mission. Ces équipements (balance, lampe UV, cartes de couleurs, pinces à épiler, lampes, loupes, etc.) ont été achetés par le Projet et livrés au BECDOR en décembre 2021, après la fin du cycle de formation des experts par DCI.

« La livraison de cet équipement était vraiment capitale pour nous, cela nous permet de travailler dans de meilleures conditions et d'être plus professionnels. Avec notre ancienne balance par exemple, on avait souvent des problèmes de caratages à la hausse ou à la baisse mais maintenant, c'est beaucoup plus précis. Ces petits équipements nous permettent aussi de continuer à nous former et à former les plus jeunes experts. Mais je dois quand même vous dire qu'on ne maîtrise pas encore tout à fait certains des équipements qui ont été mis à notre disposition, le temps de formation était trop court. On a du matériel qu'on n'utilise pas toujours car on n'a pas la compétence⁹ » - Expert-évaluateur du BECDOR



⁹ A noter que l'équipe de mise en œuvre du Projet n'a jamais été informée de cet état des choses

Cette dernière remarque fait ainsi écho à ce qui a été souligné au niveau de l'activité 1.3. et à la nécessité de poursuivre la formation des experts-évaluateurs.

f. Activité 1.5. Appui à la relance de la chaîne légale

Cette activité, qui devait permettre de rétablir la connectivité entre exploitants, collecteurs et exportateurs, n'a pas été réalisée.

Il était initialement prévu d'organiser une ou plusieurs bourses régionales de vente de diamant et d'or mais cette option n'a pas bénéficié d'un accueil favorable des bureaux d'achats légitimes. Il apparaît en effet que plusieurs bureaux d'achats sont des couvertures légales pour des activités illicites et les opérateurs légitimes ne souhaitent ainsi pas s'associer à une activité regroupant l'ensemble des bureaux d'achat de la place.

Sur cette base, une seconde option avait été levée, consistant à organiser et financer un audit de l'ensemble des bureaux d'achats enregistrés en RCA pour permettre aux autorités d'identifier les bureaux qui se livrent à des activités illicites. Cette option n'a pas non plus été retenue, car jugée trop sensible.

Finalement, au vu de l'essor du secteur de l'orpaillage et des graves nuisances sociales et environnementales causées par l'extraction semi-mécanisée, les projets GODICA, DPAM et PGRN s'étaient entendus pour élaborer un plan d'actions axé sur le principe de diligence raisonnable et les conditions posées fixées par le Règlement sur les minerais de conflits de l'UE, récemment adopté le 1^{er} janvier 2021. Ce plan d'action a été élaboré par les trois projets et les directions techniques du MMG au cours du premier trimestre 2021 mais par la suite le MMG, qui était très pris par la réforme en cours du Code minier, n'a jamais validé ce plan.

4.1.1.6 Résultat 2 : Une meilleure prise de conscience et une meilleure compréhension (au niveau des communautés locales, dans la société civile et le secteur privé) des exigences du Processus de Kimberley pour le secteur du diamant

a. Atteinte des IOV du CL

Logique d'intervention 1 : Les visites de terrain permettent aux experts du PK de mieux appréhender la situation en RCA et de se montrer moins alarmistes			
Indicateurs	Baseline	Cible	Résultats atteints
Nombre de missions d'audit PK	0	1 mission d'audit / an	0 (1 mission d'audit est toutefois planifiée pour le mois d'octobre 2022)
Nombre de zones conformes	8	15	8
Logique d'intervention 2 : Le « Groupe des Amis de la RCA » parvient à accompagner efficacement le Gouvernement centrafricain dans ses réformes, et à mieux expliquer au PK les efforts de la RCA			
Existence du Groupe d'Amis de la RCA	/	Au moins une réunion	Le Groupe d'Amis de la RCA s'est réuni deux fois sans toutefois que des décisions importantes ne soient adoptées – suite à ces deux réunions, le groupe ne s'est plus réuni et n'est plus fonctionnel
Nombre de réunions	0	(non défini)	2

Logique d'intervention 3 : La campagne nationale contre la contrebande décourage une partie des contrebandiers, par un mélange de dissuasion et de conscientisation morale

Volume d'exportation	13.361 carats produits et exportés légalement	50.000 carats	103.648 carats (2021)
Nombre de messages diffusés	Peu de communication sur le PK en province	Au moins 10 sous-préfectures ciblées par la campagne	Activité non réalisée – 0 sous-préfectures ciblées

b. Activité 2.1. Appui aux missions d'évaluation et d'audit du Processus de Kimberley

Cette activité visait à renforcer la qualité du dialogue entre les membres du PK et les autorités centrafricaines et à accélérer le processus de certification des zones identifiées par le MMG comme étant prioritaires pour la reprise des exportations diamantaires, notamment en soutenant financièrement l'organisation de missions d'audit du PK en RCA afin que ses experts puissent se rendre sur le terrain et constater l'état de réalisation des critères fixés par le CO-PK.

Cette activité a toutefois été considérée par l'IcSP comme pouvant engendrer un conflit d'intérêt, d'autant plus si l'UE devait faire partie de la mission d'audit. L'activité a été annulée sous cette forme en janvier 2020. Sur cette base, le Projet a modifié son intervention en assurant la prise en charge de la participation des membres du CNS-PK aux réunions du PK, afin de leur permettre de présenter eux-mêmes les données collectées sur le terrain et de faire entendre leurs arguments en vue de l'extension du nombre de zones conformes.

Le Projet a pris en charge les membres du CNS-PK lors des réunions du PK à Russie et au Botswana, respectivement en novembre 2021 et en juin 2022.

Leurs demandes visant à transformer cinq zones prioritaires en zones conformes n'ont toutefois pas été entendues lors de ces sessions, conduisant à une certaine frustration.

« Nous produisons des rapports détaillés sur l'ensemble des critères fixés par le cadre opérationnel du PK. Sur base de ces rapports, on peut clairement dire que les conditions sont remplies. Mais ils doutent de nos rapports alors que nous travaillons avec tous les acteurs de la zone, l'administration, la société civile et les forces de sécurité. Les membres du PK préfèrent écouter d'autres acteurs, comme les ONG internationales qui dramatisent la situation. On ne comprend pas, à force, on en arrive à un conflit ouvert. On sait que ces décisions sont prises sur base de considérations politiques et pas sur base du travail que l'on réalise sur le terrain. C'est décourageant » - Membre du CNS-PK



Sur base de ce témoignage, l'objectif recherché par cette activité, qui était de renforcer le dialogue et la confiance entre les membres du PK et les autorités centrafricaines, ne semble dès lors pas atteint.

Il nous semble également important de noter ici que lors de ces deux réunions du PK, les puissances occidentales, en ce compris l'UE, n'ont pas soutenu les demandes d'extension des zones conformes présentées par les autorités centrafricaines.

Il peut sembler paradoxal qu'un bailleur qui finance une intervention dont l'objectif prioritaire est d'augmenter les zones conformes en vue de permettre la reprise des exportations de diamants et leur retour dans la chaîne légale, ne soutienne pas ces demandes d'extension, d'autant plus lorsqu'elles sont formulées sur la base de rapports considérés comme fiables par les acteurs du secteur (les projets GODICA et PGRN/BM notamment).

Cette décision n'avait par ailleurs pas été communiquée en amont à Enabel, ce qui place l'Agence dans une position très inconfortable vis-à-vis de son ministère centrafricain de tutelle et partenaire et peut consister en un risque relationnel et réputationnel.

c. **Activité 2.2. Soutien au « Groupe des Amis de la RCA »**

Cette activité devait venir en complément de la précédente. Le « Groupe des Amis de la RCA » est un comité informel composé des représentants en RCA des principaux Etats parties au PK (Délégation de l'UE, Ambassade des Etats-Unis, Ambassade de Russie, Ambassade de Chine, etc.). Il était prévu que ce groupe puisse accompagner les autorités centrafricaines dans l'identification et la mise en place de mesures structurelles en vue de la levée de l'embargo du PK. Le groupe devait également servir de levier de plaidoyer, notamment au travers de l'adoption de positions coordonnées s'agissant des demandes des autorités centrafricaines en matière d'extension des zones conformes qui seraient communiquées à leurs relais qui prennent part aux réunions du PK.

La composition de ce groupe, qui rassemblaient des acteurs aux visions largement divergentes sur la question minière, de même que l'actualité internationale, n'a toutefois pas permis d'atteindre cet objectif. Deux réunions ont été organisées en 2019 et en 2020 sans toutefois que des décisions importantes ne soient actées. L'initiative n'a pas été poursuivie par la suite.

d. **Activité 2.3. Campagne nationale de communication contre la contrebande**

Cette campagne devait permettre de sensibiliser le grand public aux conséquences de la contrebande, en diffusant des messages clés dans des endroits stratégiques (aéroport, hôtels, frontières, etc.).

Cette campagne n'a toutefois pas encore été organisée. Il était en effet prévu qu'elle puisse accompagner la diffusion de l'étude (voir activité 4.1. ci-dessous) et le lancement de la task-force nationale de lutte contre la fraude et la contrebande (voir activité 4.2. ci-dessus). Ces activités n'étant pas clôturées, cette campagne a été mise en stand-by et il y a peu de chances qu'elle puisse être réalisée d'ici à la clôture officielle du Projet.

4.1.1.7 Résultat 3 : Une amélioration de l'activité économique et de meilleures conditions de vie pour les communautés locales, avec une attention particulière à l'égard des genres et l'autonomisation économique des femmes

Atteinte des IOV du CL

Logique d'intervention 1 : La relance piscicole permet d'augmenter les capacités d'autofinancement des exploitants dans un foyer minier et augmente l'apport protéinique des creuseurs

Indicateurs	Baseline	Cible	Résultats atteints
Nombre de chantiers reconvertis en étangs piscicoles	0	50	0 (Activité arrêtée)
% d'autofinancement	Non définie	Baseline + 30%	0 (Activité arrêtée)

Logique d'intervention 2 : L'auto-organisation des exploitants et la location d'équipement permet d'augmenter la production légale et la formalisation

Nombre d'artisans patentés	Non définie	Baseline + 30%	0 (Activité arrêtée)
% d'autofinancement	Non définie	Baseline + 30%	0 (Activité arrêtée)

Ce résultat, qui visait la transformation de chantiers miniers épuisés en étangs piscicoles, la création d'un centre de production d'alevins pour alimenter ces étangs (Activité 3.1.) et la construction de banques de matériel (Activité 3.2.), en vue de renforcer l'autonomisation socio-économique des ménages miniers, a connu de grandes difficultés et a été abandonné lors de la prolongation du Projet (NCE) en janvier 2022.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer, à tout le moins en partie, l'échec de ce résultat :

- L'ONG identifiée pour l'obtention du marché dans le cadre de l'appel d'offres (ONG Echelle) s'est finalement désistée (en raison de problèmes d'ordre personnel de son président) ;
- Suite à ce désistement, USAID a recommandé à Enabel de contracter l'ONG AFPE, avec laquelle ils étaient engagés dans le cadre du projet DPAM s'agissant d'activités de développement rural et agricole. Sur cette base, l'AFPE a soumis une proposition de projet, acceptée par Enabel ;
- Le processus de contractualisation a pris beaucoup de temps. L'AFPE a été identifiée en octobre 2019 mais le contrat de subsides n'a été signé qu'en août 2020 ;
- En cours de mise en œuvre, il s'est avéré que l'AFPE ne disposait pas de toutes les connaissances et compétences techniques pour mener à bien les projets qui lui avaient été attribués. Sur base de ce constat, le Projet a fourni plusieurs appuis techniques, notamment en dépêchant un expert piscicole en provenance de la République Démocratique du Congo et en recrutant l'ONG Echelle pour réaliser une évaluation de l'état d'avancement des activités, et formuler un plan d'actions/des recommandations à l'AFPE pour la bonne conduite des activités. Ces appuis, s'ils ont été fortement appréciés par l'AFPE, se sont toutefois avérés soit trop ponctuels et insuffisants (l'expert piscicole n'a ainsi pu se rendre qu'une seule fois en RCA) soit trop tardifs (le rapport d'évaluation de l'ONG Echelle a été rendu en août 2021) et n'ont pas permis que le Projet soit remis sur les rails en temps utiles ;
- En outre, la survenance de la crise sécuritaire et sanitaire a empêché l'AFPE d'accéder aux communautés minières identifiées en tant que bénéficiaires des activités pendant plusieurs mois ;
- Finalement, comme nous le verrons sous la partie « efficacité », le setup Ressources Humaines (RH) de l'intervention et le manque d'une ressource dédiée à son suivi au sein d'Enabel n'a pas permis d'assurer un suivi rapproché de l'ONG recrutée. Aucune mission de terrain n'a pu être réalisée par le personnel d'Enabel dans le cadre de ces activités. Un suivi plus rapproché aurait certainement permis d'identifier plus tôt les lacunes/difficultés de l'AFPE et de prendre les mesures d'accompagnement qui s'imposaient. A ce titre, l'AFPE déplore le manque de communication avec Enabel.



« Il n'y a pas eu de bonne communication avec Enabel. On rédigeait des rapports trimestriels dans lesquels on exprimait nos difficultés et on formulait des demandes d'appuis mais on n'avait que très rarement des retours. Cela nous aurait beaucoup aidé à palier nos soucis sur le terrain. On attendait plus d'appui de leur part à ce niveau. Si on avait bénéficié de leur expertise dès le départ, on aurait certainement pu mieux faire ensemble et on n'aurait sans doute pas eu besoin de l'assistance de l'ONG Echelle qui est de toute façon venue trop tard » - Membre de l'AFPE

Le Projet n'aura ainsi pas bénéficié aux artisans miniers, qui constituent pourtant une clé essentielle en vue de l'assainissement du secteur. Le Projet a par ailleurs fait naître des attentes importantes dans le chef des communautés qui avaient été identifiées comme bénéficiaires de ces activités et le manque de résultat a engendré des frustrations légitimes, en plus d'affecter la réputation de l'AFPE.



« On a sensibilisé beaucoup de personnes en amont des activités qui devaient être mises en place. Cela a créé de la frustration chez les communautés touchées, encore plus auprès des bénéficiaires identifiés qui devaient pouvoir se lancer dans une activité économique proprement dite. Ils nous disaient qu'on leur avait promis beaucoup de choses et qu'ils étaient très déçus qu'on les laisse de côté. Notre réputation aussi en a pris un gros coup. On ne sait pas si on sera encore accueillis dans ces communautés pour d'autres projets. Quand de grandes organisations tissent des relations de partenariat avec des associations nationales, il faudrait qu'elles pensent à tout ça aussi, aux dommages qu'un projet raté peut avoir comme conséquences, pour la population mais aussi pour notre propre réputation » - Membre de l'AFPE

4.1.1.8 *Résultat 4 : Une meilleure compréhension de la production, du financement et du commerce de l'or, en termes de quantité, de financement illicite, de réseaux d'exportation et de chaînes d'approvisionnement*

a. Atteinte des IOV du CL

Logique d'intervention 1 : L'étude transnationale permet d'identifier les bénéficiaires de la contrebande			
Indicateurs	Baseline	Cible	Résultats atteints
Etude complétée	N/A	Etude complétée	L'étude a été complétée en mars 2021
Diffusion de l'étude	N/A	Etude diffusée	L'étude est actuellement en cours de diffusion et d'exploitation
Logique d'intervention 2 : Une bonne coordination des acteurs permet une lutte efficace contre la contrebande			
Espace de coordination effectif entre les acteurs de la lutte contre la contrebande	Pas d'espace de coordination	Création d'une task-force en RCA	Le Projet a contribué aux efforts de création de la task-force nationale contre la fraude et la contrebande, notamment en soutenant l'organisation d'une consultation régionale à Berberati

b. Activité 4.1. Etude transnationale sur l'utilisation des flux illicites de la contrebande d'or et de diamant

Une étude transnationale sur l'utilisation des flux illicites de la contrebande d'or et de diamant a été réalisée par les ONG internationales IPIS Research et Global Initiative Against Transnational Organized Crime. Cette recherche a été remise au management d'Enabel en mars 2021 et sa stratégie de diffusion et d'exploitation est en cours de discussion¹⁰.

¹⁰ Nous comprenons des échanges que cette étude (à laquelle nous n'avons pas eu accès dans le cadre de la présente revue) contient des informations sensibles sur les routes, les acteurs et les réseaux financiers de la contrebande des minerais centrafricains. Lors de la revue, la stratégie de sa diffusion et de son exploitation était discutée conjointement par Enabel et l'UE/IcSP.

c. Activité 4.2. Participation aux efforts de lutte contre la contrebande

Cette activité devait notamment permettre d'assurer la diffusion des constats de l'étude mentionnée ci-dessus et sur cette base, d'engager les différentes cibles en vue de renforcer la lutte contre la contrebande d'or et de diamant.

Dans l'attente de la diffusion de cette étude, le Projet a soutenu l'organisation d'un atelier de coordination par le Groupe de Travail du PK sur le Diamant Alluvionnaire et Artisanal à Yaoundé en 2021. Cet atelier visait à déterminer les conditions d'une meilleure coopération régionale pour la lutte contre le trafic et la contrebande des minerais entre les pays participants (République d'Angola, République du Cameroun, RCA, République Démocratique du Congo, République du Congo et République du Gabon) et à renforcer la maîtrise du cadre du PK par les autorités en charge des enquêtes et des poursuites pénales.

Plusieurs recommandations ont été adoptées à l'issue de cette réunion, notamment la nécessité de créer, au niveau national, une task-force incluant toutes les parties prenantes de la lutte contre la fraude et la contrebande de diamants bruts, là où de telles structures n'existent pas encore – comme c'est le cas en RCA.

Le Projet a ainsi soutenu les premiers efforts des autorités centrafricaines en vue de la structuration d'une task-force nationale de lutte contre la fraude et la contrebande, notamment en finançant une mission de consultation des différents acteurs locaux concernés par cette thématique à Berberati (semaine du 11 juillet 2022). Les projets DPAM et PGRN ont soutenu des missions similaires dans les autres régions du pays. Ces consultations locales devraient permettre d'informer la création officielle de la task-force au niveau national, prévue en août 2022.

Si le processus de création de cette task-force abouti avant la date de sa clôture, le Projet soutiendra l'acquisition de matériel informatique en vue de contribuer à son opérationnalisation.

4.1.1.9 *Résultat 5 : Une meilleure collaboration régionale au sein de la RCA et avec les pays limitrophes, afin de lutter contre le trafic et la contrebande*

a. Atteinte des IOV du CL

Logique d'intervention : L'extension de la gouvernance minière à l'Est passe par un dialogue politique et technique nourri			
Indicateurs	Baseline	Cible	Résultats atteints
Modalités de gouvernance minière décentralisée définie	Modalités définies non	Modalités définies	Modalités définies non
Nombre de zones prioritaires situées à l'est	0	3	2

b. Activité 5.1. Appui au processus de décentralisation de la gouvernance minière

Cette activité visait à la mise en œuvre de l'APPR adopté en février 2019 par l'Etat centrafricain et les groupes armés. Cet accord prévoyait en effet la décentralisation de la gouvernance minière.

Il était prévu que le Projet puisse accompagner ce processus, soit en appuyant l'une des structures de la société civile déjà engagée dans un dialogue politique avec les groupes armés de l'est ou le MMG dans la définition technique des modalités de transition d'une économie minière criminelle vers une économie légale et légitime.

Toutefois, à l'approche des élections présidentielles et législatives de décembre 2020, les tensions avec les groupes armés se sont faites de plus en plus fortes, ces derniers réclamant une suspension du processus électoral et la mise en place d'une concertation nationale. La création le 17 décembre 2020 de la CPC et la reprise des attaques ont définitivement enterré l'APPR.

Dans ces conditions, il n'était plus possible de mettre en œuvre cette activité d'appui au processus de décentralisation de la gouvernance minière.

Comme nous l'avons vu sous le Résultat 4, le Projet a réorienté son action en vue de soutenir une meilleure intégration régionale pour la lutte contre le trafic et la contrebande de minerais et, dans ce cadre, le processus de création d'une task-force nationale.

A noter également que dans le cadre de son appui au CNS-PK (voir Activité 1.1.), le Projet a soutenu l'organisation de missions à l'est du pays. Ces missions ont débouché sur la mise en place par le CNS-PK de CLS-PK dans deux zones identifiées comme prioritaires par le MMG pour présentation au Groupe de Suivi de la RCA du PK en vue d'une potentielle reprise des exportations depuis ces zones. Ces CLS-PK ne sont toutefois pas très actifs, à défaut de soutien par le projet DPAM (USAID), lequel ne déploie ses interventions qu'au sein des zones de l'ouest du pays, reconnues comme conformes par le PK.

- Efficience

	A	B	C	D
Efficience			C-	
Le dimensionnement des Ressources Humaines (RH) du projet est-il adapté au volume d'activités ?				X
Les inputs ont-ils été fournis dans les délais prévus et ont-ils permis la mise en œuvre dans les temps des activités ? Si des retards se sont produits, des mesures appropriées ont-elles été prises ? A temps ?				X
Les procédures actuelles/révisées étaient-elles les plus adaptées ? D'autres options pour maximiser l'efficience de l'intervention étaient-elles envisageables ?		X		

4.1.1.10 Dimensionnement des ressources humaines au volume des activités

Le setup RH de l'intervention est particulièrement inadéquat.

L'absence d'une ressource RH dédiée à 100% à la coordination, à la mise en œuvre et au suivi de l'intervention a très fortement nuit à la performance globale du Projet.

L'IM n'était budgétisé qu'à 20% sur cette action (il était en effet recruté à titre principal (80%) pour assurer l'exécution du Projet UE-PCD). En pleine période électorale, rythmé par un échéancier particulièrement serré, et même si ses efforts ont été mis en avant par tous les acteurs rencontrés dans le cadre de cette revue, il lui a été impossible de prioriser le suivi du Projet¹¹.

¹¹ Il nous paraît par ailleurs important de noter qu'à l'origine, le Projet n'avait budgétisé aucune RH en RCA. Ce n'est qu'avec l'obtention du projet UE-PCD qu'il a été décidé que l'IM désigné pour assurer sa mise en œuvre serait également affecté à 20% au suivi du Projet (l'IM est arrivé en RCA en octobre 2019, soit plus de 6 mois après le démarrage de l'action).

En outre, avant la mise en œuvre de ce Projet, l'IM n'avait jamais travaillé dans le secteur de la bonne gouvernance minière. Ainsi, l'inadéquation du setting RH de l'intervention ne tient pas uniquement au dimensionnement de l'équipe de mise en œuvre mais également à la nature de l'expertise mise à disposition.

Aux côtés de l'IM, le Projet avait également prévu d'associer, de manière ponctuelle, un expert technique international, qui a pu réaliser une dizaine de missions en RCA afin d'accompagner l'équipe d'Enabel et les groupes-cibles en vue de la bonne exécution du Projet. Si ses interventions ont été largement appréciées par les différents répondants, il reste qu'elles ne peuvent en aucun cas remplacer un suivi continu de terrain.

En octobre 2020, dans le cadre d'un avenant, l'UE a autorisé Enabel à recruter un assistant de projet. Ce processus de recrutement n'a toutefois jamais abouti. Tout d'abord, le processus de recrutement a été affecté par la période de forte insécurité liée à la période électorale, entre décembre 2020 et février 2021, et par la crise sanitaire liée au COVID-19 par la suite. Le processus de sélection n'a ainsi pu être clôturé qu'au début du dernier trimestre 2021, à 4 mois de la date de clôture initialement prévue. L'assistant n'a ainsi jamais été recruté.

Le Projet semble ainsi avoir fonctionné par « à-coups », au rythme de la disponibilité de l'IM, largement influencée par le calendrier et les priorités électorales, et des visites de l'expert international perlé.

4.1.1.11 Approvisionnement des inputs et réalisation des activités dans les délais prévus

L'inadéquation du setup RH du Projet a fortement affecté la bonne exécution du Projet.

Un an après le démarrage officiel du Projet, les parcours de passation de marché public, qui représentaient une partie non négligeable du budget de l'action, n'étaient pas finalisés. Il s'agissait notamment des marchés en vue de l'exécution des activités 1.3., 3.1., 3.2. et 4.1.

Le retard accumulé en début de mise en œuvre de l'action n'a jamais pu être entièrement rattrapé – à nouveau en raison du manque de ressources dédiées pour le suivi de l'action mais également en raison des crises sécuritaires et sanitaires qui ont ébranlé le pays.

S'agissant par exemple de l'activité 1.3., la formation des experts-évaluateurs du BECDOR n'a pu réellement débuter qu'au mois de juin 2021. L'accompagnement prévu initialement sur 18 mois a finalement été réduit à 7 mois. Certaines sous-activités, notamment le voyage d'étude des meilleurs éléments du BECDOR, n'ont ainsi pas pu être organisées.

Le manque de suivi du partenaire national recruté pour l'exécution des activités planifiées sous le Résultat 3 constitue, comme nous l'avons vu, l'un des facteurs qui a abouti à l'échec des interventions. Sous cette section, nous pouvons ajouter que l'échec de ce résultat a impacté négativement l'efficacité globale du Projet. En effet, aucun résultat concret n'a pu être obtenu dans ce cadre malgré le fait que des sommes relativement importantes aient été engagées (+/- 115.000 euros).

Initialement, l'intervention aurait dû être entièrement pilotée depuis les bureaux d'Enabel à Kinshasa. Ceci témoigne certainement d'une très forte sous-estimation de la complexité non seulement de la thématique d'intervention du Projet mais également plus largement, du contexte de la RCA.

Par ailleurs, et bien que comme nous l'avons déjà souligné, les relations entre l'équipe d'Enabel, le MMG et les différentes directions minières aient été qualifiées d'excellentes, le manque de RH a également pesé sur la capacité du Projet à assurer un suivi rapproché de ces acteurs afin de renforcer leur diligence dans le traitement des demandes. A titre d'exemple, la non-réhabilitation du BECDOR vient du fait que le ministre des Mines n'a pas donné son feu vert suffisamment tôt.

Finalement, à l'heure de la rédaction du présent rapport d'évaluation, le reliquat budgétaire est estimé à 462.273 euros, soit 31%¹².

	Budget planifié (après révision de septembre 2019)	Total des dépenses (réalisées et engagements en cours)	Solde	Taux d'exécution budgétaire / Taux du reliquat
Activités				
Résultat 1	347.000 EUR	341.118 EUR	5.882 EUR	98% / 2%
Résultat 2	35.000 EUR	0 EUR	38.000 EUR	0% / 100%
Résultat 3	280.000 EUR	79.747 EUR	200.253 EUR	28% / 72%
Résultat 4	260.000 EUR	184.852 EUR	75.148 EUR	71% / 29%
Résultat 5	50.000 EUR	9.604 EUR	40.396 EUR	19% / 81%
Moyens généraux				
Personnel	113.400 EUR	104.800 EUR	8.600 EUR	92% / 8%
Fonctionnement	212.269 EUR	164.537 EUR	47.732 EUR	78% / 22%
Audit, Suivi et Evaluation	104.200 EUR	85.180 EUR	19.020 EUR	82% / 18%
Total				
Total (en ce compris coûts indirects – 7%)	1.500.000 EUR	1.037.727 EUR	462.273 EUR	69% / 31%

Comparativement aux RH qui en assurent la mise en œuvre/le suivi (IM à 20%, RAF à 15% et expert perlé (équivalence 20%)), le portefeuille d'activités déployées dans le cadre du Projet apparaît comme particulièrement étendu. A défaut de ressources suffisantes, cela ne peut se traduire que par une faible exécution, tant programmatique que budgétaire - à ce titre, le taux d'inexécution budgétaire des résultats 2, 3 et 5 est révélateur.

Il aurait certainement été plus efficace de resserrer le Projet autour des activités considérées comme prioritaires et présentant un impact potentiel important. Le reliquat disponible aurait par ailleurs largement pu être affecté au recrutement d'un assistant de projet à temps plein, qui aurait certainement permis de renforcer l'efficacité et l'efficience du Projet.

¹² Source : Suivi budgétaire communiqué par le RAF du Projet en date du 15 juillet 2022

4.1.1.12 Adéquation des procédures

L'ensemble des directions minières ont souligné le caractère adéquat des procédures administratives et financières mises en œuvre dans le cadre de l'exécution du Projet.



« A mon avis, les procédures qui étaient suivies pour nous permettre de réaliser nos activités étaient bonnes. On rédigeait les termes de référence de nos activités, qui étaient revus par l'équipe du projet et sur cette base, il y avait décaissement rapide. Les procédures étaient relativement rapides. Il y avait parfois des petits retards, surtout sur la validation des termes de référence, mais c'est normal vu que le chef de projet était sur plusieurs interventions à la fois mais à ma connaissance, on n'a pas connu de retards importants sur cette base » - Membre du CNS-PK.

- Impact

	A	B	C	D
Impact			C	
Quels sont les changements observés dans les pratiques des acteurs du secteur minier et dans la gouvernance du secteur ?			X	
Quels sont les impacts observés en termes de consolidation des acquis de la construction de la paix, la cohésion sociale et la sécurité ?				X
Y-a-t-il eu des effets positifs ou négatifs inattendus pour les bénéficiaires ciblés ? Les effets négatifs ont-ils été atténués ?		X		

L'évaluation de l'impact d'un Projet qui vise à contribuer à des changements de perceptions et de pratiques sur des questions aussi complexes que celles liées au renforcement de la gouvernance minière est un exercice particulièrement difficile, qui nécessite la mise en place d'une théorie du changement et d'un solide dispositif de suivi-évaluation, de collecte et d'analyse de données. Au vu des données disponibles et des limites de la présente évaluation (voir section méthodologique ci-dessus), il est difficile d'évaluer avec précision l'impact spécifique que le Projet a pu avoir sur cette question. Et ce d'autant plus que plusieurs PTF sont intervenus de manière conjointe et coordonnée pour renforcer le secteur.

En outre, de nombreuses actions ont été réalisées en fin d'intervention, complexifiant davantage encore la mesure de l'impact du Projet.

Néanmoins, le Projet a contribué à amorcer quelques changements. Pour rappel, l'objectif (spécifique) du Projet était de renforcer la gouvernance de l'or et du diamant en RCA par une double action :

- Par le biais d'une transparence et d'une traçabilité accrue

A ce niveau, le Projet a très certainement permis d'améliorer la gouvernance du diamant (et de façon beaucoup plus accessoire, de l'or) en RCA.

Comme nous l'avons vu, le Projet a initié plusieurs réformes d'ordre technique qui ont contribué à renforcer la transparence et la traçabilité du secteur minier.

La confection et l'impression de bordereaux infalsifiables permet de réduire drastiquement le risque de fraude ou à tout le moins d'identifier plus facilement les tentatives de fraude.

L'adoption d'une nouvelle liste de prix du diamant (et de manière plus secondaire, la formation des experts-évaluateurs du BECDOR) permet également de répondre aux critiques fréquemment émises par le PK s'agissant de la sous-estimation des prix du diamant centrafricain.

La mise en place de ces éléments a été largement plébiscitée par les représentants du MMG et les différents services miniers concernés.

S'agissant de la nouvelle liste de prix, un effet négatif du Projet doit toutefois être mentionné : le fait que la formation approfondie sur la manipulation de la liste de prix n'ait pu être organisée au profit des meilleurs éléments du BECDOR le rend dépendant d'appuis extérieurs qu'il ne sera pas en mesure de mobiliser en l'absence de nouveaux financements, l'exposant à de nouvelles critiques du PK.



« *GODICA nous a vraiment beaucoup aidé avec cette nouvelle liste de triage et de prix. Mais il faut dire que la liste de prix a été adoptée en période COVID et que donc, on a revu à la baisse nos prix, de 35% je pense, pour qu'ils correspondent au prix du marché. C'est toujours cette liste de prix qui est d'application à l'heure actuelle. On devrait la revoir mais on n'est pas en mesure de le faire car personne ici n'a les compétences suffisantes. [...] Et le PK nous tombe déjà dessus en disant qu'on sous-estime de nouveau la valeur de nos diamants* » - Membre du BECDOR

En outre, grâce à l'appui du Projet, le CNS-PK a pu produire des rapports de suivi et de monitoring des critères fixés par le CO-PK qui sont considérés comme crédibles par les PTF, bien qu'ils ne semblent pas pris en considération par le PK lorsque ses membres statuent sur les demandes d'extension du nombre de zones conformes. De l'avis de certains observateurs, notamment les représentants des PTF actifs dans le secteur, l'action du Projet en vue de permettre l'opérationnalisation du CNS-PK aurait néanmoins permis de maintenir le nombre de zones conformes et d'éviter le risque que ce nombre soit revu à la baisse par le PK.

Si ces avancées ne sont pas négligeables, elles demeurent principalement techniques. Comme nous l'avons déjà souligné lors de l'analyse du critère de la pertinence, le Projet n'a pas suffisamment engagé les sphères politiques du pouvoir qui conservent un très large degré d'influence sur le secteur (en particulier la Présidence et l'Assemblée Nationale) et dont les objectifs peuvent différer de ceux des experts techniciens logés au MMG. L'impact du Projet aurait certainement pu être plus important si ces acteurs avaient été plus directement impliqués dans l'action.

- *Par l'amélioration de la formalisation des activités minières artisanales*

L'échec des activités prévues sous le Résultat 3 n'a pas permis d'améliorer la formalisation des activités minières artisanales. Aucune avancée n'a été enregistrée de par l'intervention du Projet sur cet axe pourtant essentiel en vue de l'assainissement du secteur et l'amélioration des conditions de vie des artisans miniers.

L'objectif général du Projet était de contribuer aux efforts d'établissement de la paix et de la stabilisation dans les zones fragiles et riches en minerais par la promotion d'une extraction et d'un commerce responsable de l'or et des diamants.

Si la logique d'intervention du Projet pouvait en théorie contribuer à renforcer la paix et la stabilité en RCA (en lien direct avec les activités mises en œuvre dans le cadre du projet UE-PCD), en pratique, le caractère éminemment techniques des interventions conduites auprès du MMG et l'échec du Résultat 3 n'ont pas permis d'enregistrer d'avancées significatives à ce niveau.

Comme l'équipe d'Enabel le notait déjà dans le rapport annuel des résultats pour la période 1^{er} avril 2019 – 31 mars 2020, la contribution du Projet a cet objectif « *risque d'être mineure, au regard d'autres dynamiques, en particulier la puissance des réseaux transnationaux de contrebande, le rôle déstabilisateur des groupes armés, et le rôle majeur que devrait jouer le secteur privé légitime* »¹³.

- Durabilité

	A	B	C	D
Durabilité			C	
Les mécanismes mis en place sur le plan opérationnel pour assurer le maintien des résultats atteints à l'issue de la mise en œuvre au niveau institutionnel sont-ils pertinents ?			X	
L'intervention a-t-elle adopté une approche en matière de renforcement des capacités permettant aux bénéficiaires et aux institutions partenaires de continuer à garantir les bénéfices et les résultats une fois l'intervention clôturée ?			X	

Comme le note le rapport annuel des résultats pour la période 1^{er} avril 2020 – 31 mars 2021, « *du point de vue strictement technique des réformes liées au PK, le degré d'appropriation de l'intervention par [l]es services techniques du MMG – le principal groupe cible de GODICA – est excellente* »¹⁴. Plusieurs réformes techniques appuyées par le Projet ont en effet été entérinées par arrêté – c'est notamment le cas du nouveau format de bordereaux (pour lequel le MMG a par ailleurs reçu la matrice d'impression réalisée dans le cadre du Projet) et de la liste de triage/de prix ; garantissant a priori leur durabilité. L'excellente communication/coordination entre Enabel, le MMG et les différentes directions minières, a été plébiscitée à de nombreuses reprises par les répondants que nous avons eu l'occasion de rencontrer dans le cadre de la présente revue. La qualité de la relation partenariale qui a été nouée sur toute la durée du Projet a très certainement contribué à faciliter l'adoption et renforcer l'appropriation de ces réformes.

Comme mentionné à plusieurs reprises déjà, le manque d'implication des hautes sphères politiques du pays pourrait toutefois jouer négativement sur le maintien de ces réformes techniques sur le moyen/long terme. Toujours sur le plan technique, si la formation des experts-évaluateurs du BECDOR est pertinente et que de premiers effets ont été ressentis s'agissant de la qualité des évaluations des diamants, la durabilité de ces acquis est compromise. En effet, depuis des années, le BECDOR fait face à un grand turn-over de ses experts ; et rien ne garantit que les évaluateurs formés resteront affectés à cette mission. Selon l'un d'entre eux que nous avons rencontré pendant la mission de revue,

« *Il y a déjà 3 ou 4 évaluateurs formés par GODICA qui ne sont pas restés avec nous. Il se posait déjà un problème au niveau du choix des nouveaux experts formés. Certains n'étaient de toute façon pas prédisposés à venir et à rester au BECDOR. D'autres ont suivi cette formation et ont directement quitté pour retrouver leur service initial. Ce sont ceux notamment qui sont affectés sur le terrain au suivi du PK. On ne comprend pas le choix initial de nos autorités* » - Evalueur du BECDOR.

¹³ Rapport annuel des résultats 1^{er} avril 2019 – 31 mars 2020, p. 13

¹⁴ Rapport annuel des résultats 1^{er} avril 2020 – 31 mars 2021, p. 10

Le manuel de procédure qui a été conçu avec l'appui du Projet et qui est actuellement en cours de validation pourrait permettre de répondre en partie à ce problème, notamment en ce qu'il entend sécuriser la profession :



« Nous sommes très satisfaits de la proposition de manuel, c'est maintenant à nous de l'amender et de le valider. Nous voulons profiter de ce manuel pour garantir la profession d'expert-évaluateur qui jusque-là n'est pas encadrée, notamment en ce qui concerne le profil des experts, de qui peut être un expert et les prérequis nécessaires. Le manuel pourra également prévoir que les personnes formées s'engagent à rester X années au BECDOR, sinon ça ne sert à rien et on ne se développe pas de manière structurelle » - Evalueur du BECDOR

A noter qu'à côté de ce manuel de procédure, le Projet a également remis au BECDOR un manuel de formation à l'évaluation des diamants. Ce manuel pourrait contribuer à renforcer les capacités de ses membres sur le plus long terme. A condition bien entendu que les évaluateurs plus expérimentés puissent assurer le partage et le transfert de leurs connaissances/compétences aux plus jeunes. A ce titre, il semblerait important de les renforcer en techniques de formation et de transmission de connaissances.

La durabilité financière de l'intervention n'est pas non plus garantie. Au vu de la très forte dépendance de l'Etat aux financements extérieurs, les activités déployées dans le cadre du Projet ne pourront certainement pas être pérennisées sans un nouvel appui. Il existe ainsi un risque important de déperdition des bénéfices de l'action.

Ainsi par exemple, l'opérationnalisation du CNS-PK a été entièrement financée par le Projet. Sans un nouvel appui financier, le CNS-PK ne pourra pas poursuivre ses actions de suivi et de contrôle des critères fixés par le CO-PK dans les zones conformes et prioritaires ; avec le risque potentiel que le PK puisse revenir sur sa décision d'accorder le statut de zone conforme aux huit zones reconnues comme telles actuellement.

De manière similaire, sans un nouveau financement extérieur, le MMG ne pourra pas continuer de bénéficier de l'appui de DCI. Comme nous l'avons déjà mentionné, il y a ici un risque réel que la RCA soit de nouveau épinglée au PK pour sous-évaluation du prix de ses diamants, les experts actuels ne disposant pas des connaissances et des compétences nécessaires pour mettre à jour la liste des prix en fonction de l'évolution du marché.

4.2 Questions spécifiques

- Question spécifique N°1

La conception de l'intervention ainsi que les orientations stratégiques et opérationnelles prises et mises en œuvre par le projet GODICA ont-elles permis d'atteindre les résultats et l'objectif attendus ?

Le Projet visait à renforcer la gouvernance de l'or et du diamant en RCA par (i) le biais d'une transparence et d'une traçabilité accrue et (ii) l'amélioration de la formalisation des activités minières artisanales.

Comme nous l'avons vu plus en détail dans les sections précédentes, si le premier objectif a été partiellement atteint, notamment via l'appui aux missions du CNS-PK et l'adoption de plusieurs réformes d'ordre technique, le Projet n'a permis aucune avancée s'agissant du second.

Un des principaux facteurs qui permet d'expliquer l'atteinte très partielle des objectifs et des résultats attendus est lié au setup RH de l'intervention et à l'absence d'une ressource humaine qui soit affectée à 100% à sa bonne exécution. En pleine période électorale, et affecté à 80% au suivi du Projet UE-PCD, l'IM n'a jamais été en mesure de prioriser la mise en œuvre et le suivi du Projet, malgré un engagement et une disponibilité soulignés par tous les répondants. Ce problème structurel n'a jamais été résolu et est à la source de nombreux retards dans l'exécution du Projet.

En outre, la mise en œuvre de la plupart des activités du Projet a été déléguée à des partenaires nationaux ou internationaux contractés. Cette stratégie, si elle peut se comprendre au regard de la nature particulièrement technique, complexe et sensible des activités déployées, à fortiori sans RH spécialisées qui soient affectées à 100%, a créé une forme de dépendance de l'action à ces partenaires et n'a pas permis aux porteurs du Projet d'en conserver entièrement la main (ne fût-ce qu'en termes de disponibilité).

Finalement, comme nous le verrons ci-dessous, le Projet a été largement affecté par les différentes crises, politiques, sécuritaires et sanitaires, qui ont marqué sa période d'exécution et auxquelles les acteurs de sa mise en œuvre n'ont pas toujours été en mesure de s'adapter. Ces multiples crises ont aggravé les retards dans l'exécution du Projet.

Sur un point plus positif, et comme nous l'avons noté précédemment, le Projet a été très largement défini sur base des besoins exprimés par le MMG et les différents services et directions miniers, tout en garantissant une flexibilité et une adaptabilité aux évolutions contextuelles et sectorielles. De nombreuses activités ont en effet été ajustées ou repensées de commun accord avec les autorités afin de répondre aux changements observés. Cette approche a été fortement plébiscitée par les acteurs nationaux que nous avons rencontré dans le cadre de la présente revue, quand bien même ces réorientations n'ont pas toujours permis d'atteindre les résultats escomptés.

- Question spécifique N°2

Quelles seraient les opportunités et les risques de poursuivre des activités de nature similaire dans le secteur de la gouvernance des ressources minières et de l'artisanat minier ?

Les directeurs et chefs de service avec lesquels le Projet s'est engagé en priorité (SPPK, CNS-PK, DGM, DDRSC, BECDOR) ont unanimement souligné la qualité de la communication et de la collaboration avec l'équipe d'Enabel en RCA.

Tous ont souhaité que le Projet puisse se poursuivre dans une seconde phase, témoignant d'une réelle ouverture pour Enabel.



« Enabel devrait poursuivre dans l'appui donné et renforcer l'action pour les activités qui n'ont pas marché, ou en tous cas qui n'ont pas bien marché. Le projet nous a permis d'avancer sur certaines questions mais il faut continuer à nous appuyer, sur la formation de nos experts évaluateurs mais aussi sur l'accompagnement des artisans miniers, comme leur développement mais aussi comme levier pour renforcer la chaîne légale de l'exploitation du diamant. Enabel a lancé beaucoup de nouveaux chantiers, beaucoup de nouvelles réformes qu'il faut accompagner au risque qu'elles ne retombent, comme tout ce qui a été commencé en matière de lutte contre la fraude et la contrebande par exemple » - Représentant du MMG

En externalisant la responsabilité de l'exécution de la plupart des activités à des partenaires contractuels, Enabel n'aura toutefois pas eu la possibilité de développer une réelle expertise interne en matière de gouvernance minière. La capitalisation d'une telle expertise aurait pu s'avérer très utile pour de futures interventions.

Finalement, un des objectifs recherchés par le Projet était de renforcer le dialogue et la confiance entre les membres du PK et les autorités centrafricaines. Cet objectif n'a pas été atteint et des discussions que nous avons pu avoir dans le cadre de la présente revue, cette confiance semble s'être considérablement détériorée ces dernières années, notamment au regard de la non approbation par les autres membres du PK des zones prioritaires présentées à plusieurs reprises par les autorités nationales, malgré les rapports du CNS-PK considérés par de nombreux observateurs comme crédibles et fiables. Le manque de dialogue entre Enabel, la délégation de l'UE et les représentants de l'UE au sein du PK est à ce titre particulièrement préjudiciable. La décision des représentants de l'UE au PK de ne pas voter en faveur de l'extension du nombre de zones conformes lors des dernières sessions du PK n'ont en effet pas été communiquées en amont à Enabel, ce qui a placé l'agence dans une position très inconfortable vis-à-vis de son ministère de tutelle et partenaire et présente un risque relationnel et réputationnel important.

- Question spécifique N°3

Comment l'intervention s'est adaptée à la brutale ou subite modification de contexte (crise sanitaire, ...) et a trouvé des modes opératoires adéquats ?

Comme nous l'avons mentionné sous la section « Historique et contexte », la période de mise en œuvre du Projet a été affectée par un contexte politique et sécuritaire extrêmement volatile, qui a perturbé la bonne mise en œuvre des activités du Projet. Ainsi, entre décembre 2020 et février 2021, aucune activité n'a pu être organisée. Le contexte électoral a par ailleurs très fortement mobilisé l'équipe d'Enabel en RCA, rendant impossible toute priorisation du Projet, qui a fonctionné par « à-coups », au rythme de la disponibilité de l'IM et des visites perlées de l'expert international.

En outre, la crise sanitaire liée au COVID-19 et les mesures de mitigation prises dans ce cadre (en particulier sur la période mars – novembre 2020) ont également entraîné de nombreux retards dans l'exécution du Projet. Plusieurs activités ont dû être reportées tandis que d'autres ont dû être revues à la baisse. Ainsi, par exemple, le consultant international n'a pu se rendre en RCA que 8 jours sur la période 2020-2021 (contre 33 jours en 2019-2020 et 27 jours en 2021-2022). L'AFPE n'a pas pu accéder aux communautés minières visées par les activités du Résultat 3 pendant plusieurs mois, ce qui, comme nous l'avons vu, a constitué un des facteurs de l'échec de ce résultat. Le COVID et les restrictions aux déplacements internationaux ont également impacté négativement l'activité de formation organisée par DCI au profit des évaluateurs du BECDOR. L'équipe d'Enabel en charge du Projet a par ailleurs été directement impactée - l'IM et le CPM responsable du bureau Enabel en RCA devant être évacués du pays pour raisons médicales, ce qui a eu pour effet que le retard accumulé sur certaines activités n'a pu être résorbé.

5 Conclusion

Financée par l'IcSP et mise en œuvre par Enabel, l'intervention visait à renforcer la gouvernance des ressources naturelles (en particulier en ce qui concerne l'extraction et le commerce des diamants et de l'or), ainsi qu'à contribuer à la cohésion sociale et à la stabilisation du pays, notamment en réduisant les facteurs de haine et de ressentiment entre les communautés.

La présente revue avait pour objectif d'examiner les performances globales du Projet au regard des critères d'évaluation du CAD : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité.

Par le soutien aux différentes directions et aux différents services miniers avec lesquels le Projet s'est engagé en priorité (notamment l'appui aux missions de suivi et de contrôle du CNS-PK et la formation des experts évaluateurs du BECDOR) et l'impulsion de plusieurs réformes techniques (notamment la conception d'une nouvelle grille de prix et d'un nouveau format de bordereaux), le Projet a contribué à renforcer la bonne gouvernance du secteur diamantifère et à répondre aux critiques fréquemment émises par le PK à l'encontre de la RCA.

Les relations entre Enabel et ces directions/services ont été qualifiées d'excellentes par tous les acteurs rencontrés dans le cadre de cette revue. Cette collaboration et la confiance qui s'est installée entre les différentes parties prenantes a certainement contribué à favoriser l'adoption de telles réformes.

Toutefois, l'absence d'une ressource RH dédiée à 100% à la coordination, à la mise en œuvre et au suivi de l'intervention a très fortement nuit à la performance globale du Projet. Un an après son démarrage officiel, les procédures de passation de marché public, qui représentaient une partie non négligeable du budget de l'action, n'étaient pas finalisées. Le retard accumulé en début de mise en œuvre de l'action n'a jamais pu être entièrement résorbé – à nouveau en raison du manque de ressources dédiées pour le suivi de l'action mais également en raison des crises politico-sécuritaires et sanitaires qui ont ébranlé le pays.

Ainsi, plusieurs activités n'ont pu être entièrement finalisées (ex : fin du cycle de formation au profit des experts-évaluateurs du BECDOR (voyage d'étude)) et d'autres ont été arrêtées faute de temps et/ou de résultats (ex : activités sous le Résultat 3 visant la formalisation et l'autonomisation des artisans miniers, réhabilitation du BECDOR, campagne nationale de communication contre la contrebande, etc.).

D'autres activités, initiées en fin de Projet (ex : appui à la création d'une task-force nationale de lutte contre la fraude et la contrebande) sont potentiellement prometteuses, mais il n'existe aucune garantie qu'elles seront portées par les autorités centrafricaines en l'absence de nouveaux financements.

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de l'analyse de la performance du Projet, et sur cette base, plusieurs recommandations peuvent être formulées.

6 Enseignements tirés

1. Le premier et principal enseignement à tirer de cette revue est lié au setup RH de l'intervention. Au regard du fait qu'il s'agissait d'une première intervention pour Enabel en RCA, dans un domaine où l'agence n'a pas d'expérience préalable et au vu de la complexité et de la sensibilité du secteur, il apparaît absolument essentiel d'investir à l'avenir beaucoup plus sur les RH et d'assurer à minima le recrutement d'un chef de projet à temps plein pour de futures interventions comparables.
2. En outre, il aurait été possible de minimiser l'impact de la méconnaissance d'Enabel du contexte centrafricain par des études de faisabilité ou études de base poussées et/ou par le recrutement de personnes disposant d'une très bonne connaissance du pays et des acteurs concernés. Plusieurs des difficultés qui ont émaillé la mise en œuvre du Projet trouvent en effet leur source dans cette connaissance limitée du contexte, des acteurs en présence et des dynamiques/jeux de pouvoir entre ces acteurs. Ainsi par exemple, si le Projet a enregistré d'intéressantes avancées sur le plan des réformes techniques, il n'a pas suffisamment cherché à engager les plus hautes sphères politiques (notamment la Présidence et l'Assemblée Nationale), qui gardent une influence considérable sur le secteur minier, stratégique pour le pays. La durabilité de ces réformes techniques sur le moyen/long terme n'est ainsi pas nécessairement garantie, même si certaines de ces réformes ont été adoptées par arrêtés.
3. En externalisant la responsabilité de l'exécution de la plupart des activités à des partenaires contractuels, Enabel n'a pas eu la possibilité de développer une réelle expertise interne en matière de gouvernance minière. La capitalisation d'une telle expertise aurait pourtant pu s'avérer très utile pour de futures interventions ; à tout le moins si l'agence souhaite se positionner de manière durable sur ce secteur.
4. Le Projet, étant essentiellement un projet d'appui à la bonne gouvernance minière, a priorisé l'appui aux institutions publiques. Or, les multiples crises politiques et sécuritaires qui ont secoué le pays depuis 2013 ont largement affaibli les institutions étatiques. Dans un tel contexte, ce sont les bureaux d'achat légitimes qui font fonctionner la chaîne légale et non les autorités. Au vu des résultats positifs engrangés par la CCO, le Projet aurait certainement gagné à s'inscrire dans une dimension orientée secteur privé et climat des affaires plutôt que dans une pure logique gouvernance.
5. Le manque de communication/de coordination entre Enabel, la délégation de l'UE en RCA et les représentants de l'UE au sein du PK a été préjudiciable au rétablissement du dialogue et de relations de confiance entre les autorités centrafricaines et les autres membres du PK. A ce titre, il semble essentiel d'assurer une meilleure interconnexion entre le Projet, ses actions, et les décisions politiques prises par les représentants du bailleur.

7 Recommandations

Cette revue a cherché à mettre en lumière les forces et les faiblesses du Projet en se basant sur les cinq critères du CAD, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité. Dans la mesure où le Projet est en phase de clôture, nous proposons les recommandations suivantes pour améliorer les interventions futures de même nature. Ces recommandations sont formulées par destinataire et sur base d'une échelle de priorisation de 1 à 3 (du plus au moins prioritaire).

Destinataire	Priorité	Propositions d'actions
Enabel	1	En amont d'un projet, en particulier lorsqu'il s'agit d'un nouveau contexte pour Enabel, élaborer une étude de faisabilité qui permette d'éclairer les dynamiques politiques, institutionnelles et sociales du contexte de l'intervention, mais aussi de saisir les relations entre les différents acteurs et leurs sphères d'influence respectives – Mieux cibler l'ensemble des acteurs clés qui influent sur la bonne gouvernance du secteur (en ce compris les acteurs politiques et non uniquement les acteurs techniques : faire davantage le lien entre l'intervention technique du Projet et le dialogue politique). Une étude de base (baseline) au début du projet permettrait également de fixer le niveau initial de l'ensemble des indicateurs de projet et de faciliter le suivi et l'évaluation des activités et des résultats
Enabel et UE/IcSP	1	Assurer que le budget disponible pour la mise en œuvre de l'action prévoit le recrutement de RH correspondant au volume des activités et aux expériences/expertises requises (à minima, prévoir le recrutement d'un chef de projet à temps plein)
Enabel	1	Assurer que le setup du projet puisse permettre un apprentissage et une capitalisation interne des acquis de l'action, afin de renforcer sa durabilité institutionnelle (notamment en évitant d'externaliser l'ensemble des activités à des sous-contractants)
Enabel et UE/IcSP	1	Renforcer l'interconnexion/la communication politique entre le Projet et les prises de position de l'UE au sein du PK (éventuellement en associant les représentants de l'UE au PK aux comités stratégiques du projet)
Enabel et UE/IcSP	2	Au vu des faiblesses structurelles des institutions centrafricaines, et du rôle positif joué par les acteurs du secteur privé légitime s'agissant du renforcement de la chaîne légale d'exploitation, renforcer l'implication de ces derniers dans la logique d'intervention de futurs projets portant sur la même thématique d'intervention
Enabel et UE/IcSP	2/3	Au vu des évolutions sectorielles de ces dernières années en RCA, prendre en compte non seulement le secteur

Destinataire	Priorité	Propositions d'actions
		diamantaire mais également le secteur de l'orpaillage pour de futures intervention dans ce pays
Enabel	2	Renforcer considérablement l'appui et l'accompagnement des ONG nationales sélectionnées en vue de la mise en œuvre des activités qui visent à favoriser la formalisation des activités des artisans miniers qui constituent un des maillons essentiels en vue d'assainir le secteur

8 Annexes

8.1 Termes de références



1 Mandat

Les interventions mises en œuvre par Enabel sont, conformément aux engagements pris envers le partenaire et le bailleur systématiquement évaluées à deux reprises : à mi-parcours et à la fin de la phase de mise en œuvre, moyennant l'instrument « Revue ».

Le présent document constitue les Termes de référence afin de procéder à la **Revue Finale** de l'intervention précisée ci-dessous.

Les Termes de référence (TdR) font partie du Cahier des charges du contrat cadre BXL 1683.

2 Intervention

2.1 Programme Indicatif de Coopération

PIC/Portfolio	N/A
Pays partenaire	République Centrafricaine
Secteur(s) prioritaire(s)	Gouvernance des ressources naturelles / ressources minières.
Bailleur	Union Européenne (IcSP)

2.2 Fiche d'Intervention

	Version initiale	Version modifiée
Intitulé de l'action	Renforcement de la gouvernance dans les secteurs de l'extraction artisanale du diamant et de l'or en République centrafricaine (GODICA)	Renforcement de la gouvernance dans les secteurs de l'extraction artisanale du diamant et de l'or en République centrafricaine (GODICA)
Code de l'action	CAF 180021T GODICA	CAF 180021T GODICA
Localisation	République centrafricaine	République centrafricaine
Budget total	1 500 000 EUR	1 500 000 EUR
Bailleur	Union européenne (Instrument contribuant à la Stabilisation et la Paix)	Union européenne (Instrument contribuant à la Stabilisation et la Paix)
Période de la Convention de Financement (si applicable)	15/11/2017– 15/11/2022	15/11/2017– 15/11/2022
Type de Contrat (ref.)	Convention de Délégation/Subvention : ICSP / 2018 / 403-922	Convention de Délégation/Subvention : ICSP / 2018 / 403-922
Date de signature	21/12/2018	21/12/2018
Mise en œuvre	Enabel (L'Agence belge de développement)	Enabel (L'Agence belge de développement)
Durée de mise en œuvre de l'action	34 mois + 6 mois de clôture	41 mois + 2 mois ½ de clôture

ENABEL, Agence belge de développement
Revue Finale de l'intervention GODICA / CAF 180021T

2

Période de mise en œuvre de l'action	01/04/2019 – 31/01/2022	01/04/2019 – 31/08/2022
Groupes cibles (Bénéficiaires directs)	Ministère des Mines et de la Géologie	Ministère des Mines et de la Géologie
Objectif global (impact)	Contribuer aux efforts d'établissement de la paix et de la stabilisation dans les zones fragiles et riches en minerais par la promotion d'une extraction et d'un commerce responsable de l'or et des diamants	Contribuer aux efforts d'établissement de la paix et de la stabilisation dans les zones fragiles et riches en minerais par la promotion d'une extraction et d'un commerce responsable de l'or et des diamants
Objectif spécifique (outcome)	Renforcer la gouvernance de l'or et du diamant en République centrafricaine par le biais d'une transparence et d'une traçabilité accrues, et améliorer la formalisation des activités minières artisanales	Renforcer la gouvernance de l'or et du diamant en République centrafricaine par le biais d'une transparence et d'une traçabilité accrues, et améliorer la formalisation des activités minières artisanales
Résultats (outputs)	R.1. Un meilleur cadre légal et institutionnel pour la production minière, les activités de transport et de commerce en RCA, débouchant en particulier sur une gouvernance renforcée dans le secteur de l'extraction du diamant	R.1. Un meilleur cadre légal et institutionnel pour la production minière, les activités de transport et de commerce en RCA, débouchant en particulier sur une gouvernance renforcée dans le secteur de l'extraction du diamant
	R.2. Une meilleure prise de conscience et une meilleure compréhension (au niveau des communautés locales dans la société civile et le secteur privé) des exigences du Processus de Kimberley pour le secteur du diamant	R.2. Une meilleure prise de conscience et une meilleure compréhension (au niveau des communautés locales dans la société civile et le secteur privé) des exigences du Processus de Kimberley pour le secteur du diamant
	R.3. Une amélioration de l'activité économique et de meilleures conditions de vie pour les communautés locales, en particulier pour l'égalité des genres et l'émancipation des femmes	Résultat supprimé.
	R.4. Une meilleure compréhension de la production, du financement et du commerce de l'or, en termes de quantité, de financement illicite, de réseaux d'exportation et de chaînes d'approvisionnement	R.4. Une meilleure compréhension de la production, du financement et du commerce de l'or, en termes de quantité, de financement illicite, de réseaux d'exportation et de chaînes d'approvisionnement
	R.5. Une meilleure collaboration régionale au sein de la RCA et avec les pays limitrophes, afin de lutter contre le trafic et la contrebande	R.5. Une meilleure collaboration régionale au sein de la RCA et avec les pays limitrophes, afin de lutter contre le trafic et la contrebande

2.3 Contexte et stratégie de mise en œuvre de l'intervention

L'intervention GODICA, financée par l'instrument de l'UE contribuant à la stabilité et la paix (IcSP), s'inscrit dans le contexte de « l'approche intégrée de l'UE d'une extraction responsable des minéraux provenant de zones touchées par les conflits et à haut risque » et du soutien de l'UE au Processus Kimberley.

L'objectif général de l'action est de contribuer aux efforts d'établissement de la paix et la stabilisation dans les zones fragiles et riches en minerais par la promotion d'une extraction et d'un commerce responsable de l'or et des diamants.

Cette intervention « vise à renforcer la gouvernance des ressources naturelles (en particulier en ce qui concerne l'extraction et le commerce des diamants et de l'or), ainsi qu'à contribuer à la cohésion sociale et à la stabilisation du pays, notamment en réduisant les facteurs de haine et de ressentiment entre les communautés » .

Il existe trois projets complémentaires dans le secteur de la bonne gouvernance minière en RCA, financés respectivement par USAID (projet DPAM 2018-2023, environ 9 millions USD), la Banque mondiale (projet de gouvernance des ressources naturelles 2018-2023, environ 10 millions USD), et les Nations Unies (projet pilote intégré PNUD/UNICEF 2020-2023, montant à déterminer). La présence de ces projets sur le terrain a conduit Enabel à structurer son intervention de manière collaborative en prenant en compte les activités prévues par ces partenaires ainsi que les systèmes de coordination avec le Ministère des Mines et de la Géologie (MMG).

Suite à une amélioration progressive de la sécurité dans certaines zones occidentales de la RCA, cinq « zones vertes » ont été déclarées conformes par le Processus de Kimberley dans le sud-ouest du pays. Seuls les diamants originaires de ces zones peuvent être légalement exportés sur les marchés mondiaux. Ces exportations constituent toutefois une minorité des exportations de diamants antérieures à la crise. La plupart des diamants quittent toujours le pays en contrebande, ce qui entraîne de considérables pertes fiscales pour le gouvernement centrafricain, mais aussi la récupération potentielle de ces diamants (directement ou indirectement, par « taxation officielle ») par les milices armées non gouvernementales.

Alors que le document de financement de l'UE prévoit également l'intégration du secteur aurifère dans l'action, vu la gouvernance extrêmement limitée dans le secteur de l'extraction de l'or et l'actuel régime de sanctions sur les diamants du PK, cette action se concentre principalement sur les diamants et la réintégration du secteur diamantaire centrafricain dans le Processus de Kimberley.

L'intervention GODICA cherche à renforcer la stratégie de l'UE dans sa participation et son soutien au Processus de Kimberley. L'Union européenne participe en effet au Processus de Kimberley et à son Système de certification. Elle soutient le PK en tant qu'instrument actif pour la prévention des conflits, la promotion de la paix et de la sécurité internationale.

En 2018, la Commission européenne présidait le Processus de Kimberley. Cette action devait donc être perçue comme une contribution directe de l'UE aux efforts du PK pour stabiliser la situation en RCA, le seul pays pour lequel des « diamants de guerre » sont identifiés.

L'objectif stratégique global de l'action est de contribuer aux efforts d'établissement de la paix et de la stabilisation en République centrafricaine, et en particulier dans

les zones riches en minerai par la promotion d'une extraction et d'un commerce responsables de l'or et des diamants.

Le projet GODICA a été le premier projet mis en œuvre par Enabel en RCA et a été rattaché à la représentation Enabel à Kinshasa en RDC. Le montage du projet a été conçu autour d'une équipe de mise en œuvre très réduite et largement « à distance ». Outre un Intervention manager à temps partiel (20%ETP) la mise en œuvre du projet a été appuyée par un expert sectoriel « perlé » ainsi que par des ressources Enabel partagées (Responsable Administratif et Financier, Experte Sectorielle Gouvernance).

Deux facteurs ont marqué profondément la mise en œuvre de l'intervention :

- La pandémie Covid 19.
- L'évolution du contexte politico-sécuritaire de la RCA en 2020 et 2021.

Ces facteurs, et d'autres éléments sans doute également, ont occasionné un retard dans la mise en œuvre de l'intervention qui devait se terminer le 31 janvier 2022. Afin de renforcer le niveau d'atteinte des résultats, le solde budgétaire le permettant, une demande de prolongation sans augmentation budgétaire a été introduite par Enabel pour poursuivre la phase de mise en œuvre de l'intervention jusqu'en septembre 2022. Cette demande a été approuvée par l'Union Européenne.

L'intervention est donc maintenant proche du terme de sa mise en œuvre. Il apparaît donc nécessaire de procéder à sa revue finale afin d'en tirer un bilan et surtout des leçons apprises qui permettront d'orienter d'éventuelles autres actions dans ce secteur.

L'approche d'évaluation devra prendre en compte les difficultés rencontrées en les identifiant correctement et en analysant leur impact sur la mise en œuvre de l'intervention et les leçons qu'on peut en retenir ; également dans la formulation de son approche méthodologique.

3 Objectifs

Les revues à mi-parcours et finales, d'une part, et les instruments de monitoring, d'autre part, forment un dispositif interdépendant et complémentaire qui permet d'assurer le bon déroulement de la phase de mise en œuvre d'une intervention. Les revues se distinguent par leur profondeur d'analyse du monitoring : en tant qu'exercice d'évaluation, elles apportent des réponses aux questions « comment » et « pourquoi » et sont indispensables à l'appréciation de la valeur des résultats atteints et de l'ensemble du processus de mise en œuvre d'une intervention.

En conséquence, la revue a pour fonction :

- i) d'appuyer le **pilotage**. Sur la base d'analyses approfondies, les revues proposent des recommandations utiles et fondées sur des données (*evidence based*). Les revues soutiennent ainsi la prise de décision stratégique et opérationnelle, et en conséquence, le pilotage des interventions ;
- ii) de contribuer à l'**apprentissage**. En analysant le processus de développement, la revue permet d'expliquer ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi, et de tirer ainsi des leçons utiles pour d'autres interventions ou pour l'élaboration de nouvelles politiques et stratégies et de nouveaux programmes ;

- iii) la **redevabilité** envers le bailleur, au partenaire et aux acteurs internes en fournissant une appréciation externe du progrès réalisé et des résultats atteints.

La fonction d'appui au pilotage requiert une attention particulière, afin de conclure si oui ou non, pourquoi et comment, une réorientation de l'intervention s'impose.

Les fonctions de contribution aux apprentissages et la redevabilité sont importantes dans le cadre d'une revue à finale et certainement fondamentales dans le cas de la présente revue.

4 Questions d'Evaluation

La revue répondra à un champ d'évaluation générique portant sur la performance. Elle répondra également à une question d'évaluation qui pourrait être utile à la capitalisation des résultats obtenus par l'intervention et à une question optionnelle liée à l'analyse contextuelle.

4.1 Champ d'évaluation générique

Quelle est la performance de l'intervention ?

Le champ d'évaluation portant sur la performance sera évalué en utilisant la grille d'évaluation « Performance » jointe en annexe 1 comme cadre de référence. Les critères qui méritent une attention particulière sont les suivants : **Efficacité, Impact et Durabilité**.

La grille d'évaluation « performance » est appliquée à chaque revue de la coopération bilatérale, d'où son caractère « générique ». L'approche générique permettra de faciliter l'exploitation de l'ensemble des informations générées par cette question, et d'assurer un suivi efficace de la performance de l'ensemble des interventions. Les modalités de rapportage sont décrites dans le canevas *Rapport* joint en annexe.

Enabel encouragera les propositions pragmatiques dans l'utilisation de la matrice d'évaluation qui est requise dans le rapport de démarrage.

4.2 Questions d'évaluation spécifiques

1. La conception de l'intervention ainsi que les orientations stratégiques et opérationnelles prises et mises en œuvre par le projet GODICA ont-elles permis d'atteindre les résultats et l'objectif attendus ?

Les sous-questions sont les suivantes :

- Les évaluateurs analyseront l'adéquation de la conception du programme, les choix stratégiques, les affectations budgétaires et les modalités de mise en œuvre. Seront en particulier étudiés la pertinence des options retenues au regard du contexte centrafricain.
- Les évaluateurs évalueront les orientations et les postures prises et assumées par l'intervention et en analyseront le bien-fondé au regard des résultats obtenus, des dynamiques d'acteurs observables et bien sûr du contexte de fragilité.
- Il est également demandé aux consultants d'apprécier la réussite des synergies entre les différentes actions d'appui au secteur ainsi que l'engagement des partenaires pour l'atteinte des résultats dans une approche de responsabilité mutuelle.
- Sur un plan très opérationnel, les évaluateurs dresseront la liste des résultats prévus

et éventuellement imprévus qui ont été obtenus ainsi que les éventuels facteurs ayant permis d'atteindre ces résultats.

- Les évaluateurs dresseront également la liste des résultats non obtenus et en analyseront avec l'équipe d'intervention les raisons. Ils identifieront les facteurs ayant pu pénaliser l'atteinte des résultats.
- Le cas échéant, les évaluateurs formuleront des recommandations opérationnelles et des propositions de modifications et/ou de maintien des orientations prises dans l'éventuelle perspectives d'actions similaires.

Cette question est à analyser en prêtant une attention particulière aux dimensions suivantes : **efficacité, efficience, impact.**

2. Quelles seraient les opportunités et les risques de poursuivre des activités de nature similaire dans le secteur de la gouvernance des ressources minières et de l'artisanat minier.

Pour cette question spécifique, l'évaluateur « expert principal » développera les sous-questions en partant de la question spécifique donnée et en tenant compte des critères mentionnés. Ces sous-questions seront à présenter à l'équipe de référence au plus tard avant le démarrage de la phase terrain.

Cette question est à analyser en prêtant une attention particulière aux dimensions suivantes : **pertinence, efficience, impact.**

3. Dans le cas où l'analyse contextuelle conclut à un cas spécifique cité sous 2.3, la question spécifique du « Comment l'intervention s'est adaptée à la brutale ou subite modification de contexte (crise sanitaire, ...) et a trouvé des modes opératoires adéquats » sera posée.

5 Méthodologie

5.1 Champs, évaluabilité, personnes ressources

Évaluabilité

L'évaluabilité de l'intervention pourra s'avérer compliquée en raison du contexte de la RCA, de la spécificité de l'intervention mais également en raison de la légèreté des outils de monitoring et des limites de leur utilisation.

L'essentiel des activités du projet ayant été réalisé à Bangui, la mission terrain se concentrera sur cet espace ce qui facilitera grandement les conditions d'évaluation et la mission terrain. Une mission terrain comprise entre 10 et 15 jours, sera suffisante.

L'évaluabilité pourra également être rendue plus difficile en raison du non renouvellement du contrat de l'expert sectoriel pour des raisons de disponibilité pendant la phase de prolongation. Cette difficulté pourra être toutefois surmontée à travers des contacts à distance en fonction de la disponibilité de cet expert.

L'évaluabilité pourrait également être affectée par la disponibilité de l'Intervention Manager qui gère également, et de manière principale, une autre intervention.

Champs

Comme précisé ci-dessus, l'évaluation sera concentrée sur une zone géographique limitée à Bangui ce qui permettra d'optimiser les rencontres. Des contacts préalables avec l'Intervention Manager GODICA permettra aux évaluateurs de cibler correctement les personnes et structures à rencontrer pendant la mission terrain.

La mission d'évaluation prévoira dans sa méthodologie d'avoir un échange avec le Coordinateur du département Gouvernance, Paix, Sécurité, Migration au Siège de Enabel ainsi qu'avec l'ECT Gouvernance de la Représentation Enabel à Kinshasa.

Le planning détaillé de la mission sera convenu de commun accord avant le début de la mission de terrain. Pour ce faire le consultant précisera ses attentes et l'équipe Enabel fournira les éléments de contexte nécessaire.

Le champ thématique sera focalisé sur les activités qui contribuent aux résultats les plus importants pour l'atteinte des objectifs du projet, que ces activités aient déjà été réalisées ou pas.

Dans le contexte spécifique décrit sous 2.3, l'offre confirmera quels sont les éventuels champs qui sont identifiés comme non évaluables.

Personnes ressources

Les personnes ressources listées en annexe 2 sont mentionnées à titre indicatif. Le choix final des personnes à rencontrer relève entièrement de l'équipe d'évaluation, en fonction des besoins de la revue.

5.2 Approche

Il est demandé à l'évaluateur de soumettre un « rapport de démarrage » qui propose une méthodologie en fonction de l'objectif, des questions d'évaluation, des moyens disponibles, du contexte et des éléments d'évaluabilité.

Points d'attention pour la méthodologie proposée :

- Elle favorisera la triangulation des données et proposera dans la mesure du possible une complémentarité entre méthodes qualitatives et quantitatives ; elle prendra en compte les méthodes de collecte utilisées dans les processus de monitoring ;
- Elle permettra de faire ressortir l'effet de l'intervention sur les bénéficiaires (revue finale surtout) au niveau de l'outcome et son potentiel de contribution au niveau de l'impact ;
- Elle permettra de répondre à l'ensemble des questions d'évaluation.

5.3 Gestion de la qualité

Tant les produits que le processus respecteront les normes et standards de l'OCDE-CAD en matière d'évaluation, ainsi que le cadre normatif de la Enabel (*MoRe Results Guidelines*). Le contractant est redevable devant le département Opérations – Bruxelles de la qualité des produits livrés et du processus d'évaluation.

Les éventuelles difficultés méthodologiques qui se sont présentées pendant la mise en œuvre et qui ont eu un effet sur l'analyse et les conclusions, seront mentionnées dans le chapitre « méthodologie » du rapport. Cependant, tout élément qui pourrait mettre en péril la qualité de la revue, ou les principes de l'indépendance, de la transparence ou encore de l'impartialité, doit

être porté à l'attention du gestionnaire de la revue pendant le processus de mise en œuvre de la revue, afin de pouvoir y remédier proactivement et de limiter son impact sur la qualité de la revue.

Enabel dispose d'un « bureau d'intégrité » où des situations problématiques par rapport à l'indépendance, l'impartialité ou la transparence peuvent être introduites par le contractant, voir [FR - BTC/ENABEL Integrity Desk](#).

6 Utilisateurs concernés par la revue

La revue sera centrée sur les utilisateurs afin de répondre à leurs besoins. Le rôle des différents utilisateurs et leur intérêt dans la revue sont repris en annexe.

7 Organisation

7.1 Gestion et pilotage de la revue

Gestionnaire de la revue

Mme de Radigues, Laetitia, Conseillère Opérations, est la gestionnaire de la revue. Elle assure toute activité de coordination et gère l'ensemble du processus « Revue ». Ainsi, elle veillera au respect du planning, à la remise des livrables attendus, à l'organisation d'une réunion de briefing au démarrage du contrat et une réunion de débriefing avant la soumission du rapport final. Elle fera le nécessaire pour que les experts ayant accès aux documents et autres sources d'information pertinents soit le point focal si des difficultés devaient surgir pendant le processus d'évaluation (voir gestion de la qualité).

Dans sa fonction de gestionnaire, la Conseillère Opérations :

- est la personne de contact pour l'évaluateur « expert principal » ;
- octroie un avis favorable ou un avis défavorable aux demandes de modifications par rapport aux TdR de cette revue ;
- compile les informations reçues par les différents acteurs sur les rapports élaborés par les évaluateurs et les transmet à l'équipe d'évaluateurs ;
- est responsable du contrôle qualité sur les livrables remis.

Équipe de référence

Le/la Conseiller.ère Opérations présidera une équipe de référence qui est composée des membres suivants :

ENABEL Siège

- Conseiller.ère Opérations: Laetitia de Radigues
- Coordinateur sectoriel : Jean Christophe Charlier (Bruxelles)

ENABEL Terrain

- Représentant résident : Philippe Serge Degernier (Kinshasa)
- Country Portfolio Manager (CPM) : Damien Jonckers (Bangui)

ENABEL, Agence belge de développement
Revue Finale de l'intervention GODICA / CAF 180021T

9

- IM : Marc Amougou Ngoumou (Bangui)

Il revient ainsi à l'équipe de référence de :

- le cas échéant, valider les sous-questions d'évaluation et la méthodologie proposées par l'expert principal ;
- fournir des commentaires sur les demandes de modifications des TdR, les constats, analyses, conclusions, recommandations et leçons apprises des évaluateurs.

7.2 Equipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation est composée des membres suivants :

- Un.e expert.e principal.e
- Un.e expert.e non principal

Description du profil et des responsabilités de l'expert.e principal.e

L'expert principal aura une connaissance avérée des questions de gouvernance des ressources naturelles et minières. A cette fin, il dispose d'une formation universitaire adéquate. Il a connaissance du contexte sociopolitique d'Afrique centrale et/ou de la RCA en particulier et maîtrise le français écrit et parlé.

L'expert.e principal.e est responsable de la préparation et du bon déroulement de la revue ainsi que des produits à fournir.

Description du profil et des responsabilités de(s) l'expert(s) non principal(aux)

L'expert non principal est un expert qui réside en RCA. Il/elle connaît le Sango, la culture, les institutions et les administrations de la République Centrafricaine. Il/elle dispose également d'une formation adéquate et d'une connaissance du secteur concerné ainsi que d'une expérience en matière d'évaluation.

7.3 Période, durée, produits à fournir

Le processus de cette revue démarrera au plus tard le 01/07/2022 et le rapport final sera soumis au plus tard le 31/08/2022.

Les dates seront fixées en commun accord.

Étapes	Expert principal	Expert(s) non principal (aux)	Produits à soumettre	À qui	Date
Analyse documentaire (domicile)	3	1			
Briefing Enabel – Siège (Bruxelles)/terrain (visio-conference)	0,5	-	<i>Rapport de démarrage de la revue</i>	Conseiller.ère Opérations	
Briefing dans le pays partenaire	0,5	0,5			
Collecte et analyse de données sur le terrain	6	6			
Atelier de restitution	1	1			
Débriefing Représentation	0,5	0,5	Aide-mémoire	Représentant.e résident.e Conseiller.ère Opérations	
Rédaction rapport (domicile)	3	2	Rapport Revue – version draft	Conseiller.ère Opérations	
Débriefing Enabel Siège (Bruxelles)/terrain par visio-conference	0,5	-	<i>Présentation Rapport Revue version draft</i>	Conseiller.ère Opérations	
Finalisation rapport (domicile)	2		Rapport Revue – version finale	Conseiller.ère Opérations	
Nombre total de jours	17	11			
Bruxelles	1	-			
Domicile	8	3			
Pays partenaire	8	8			

12

8 Annexes

Annexe 1 – Champ d'évaluation « performance »

Partie A – Critères d'évaluation du CAD de l'OCDE

Comment utiliser la présente grille d'évaluation ?

En ce qui concerne l'application de la grille, veuillez-vous référer à ce qui est mentionné dans les ToR, point 3 et 4, sur l'application non-mécanique et réaliste des critères DAC.

La présente grille d'évaluation a été développée pour évaluer la performance d'une intervention. Les 6 critères d'évaluation du CAD de l'OCDE sont la pierre angulaire du processus d'évaluation. Comme ils sont sujets à interprétation, leur définition est clarifiée par :

- une « interprétation » narrative de la définition de chaque critère CAD (comment MoRe Results comprend la définition) ;
- un nombre limité de sous-critères, mettant en exergue les aspects du critère CAD jugés importants pour les revues des interventions ;
- des questions permettant de clarifier l'interprétation de chacun des sous-critères.

La grille d'évaluation doit être jointe au Rapport de la revue. L'analyse et le score global figurent dans la partie principale du Rapport. Le modèle du rapport contient des conseils sur la manière de se rapporter à la grille dans le rapport.

1. Score global d'évaluation de chaque critère CAD.

Les évaluateurs doivent coter chaque critère et reprendre le score global d'évaluation dans la partie principale du Rapport. Attendu que ces scores peuvent entraîner une simplification excessive d'une réalité complexe, avec des problèmes complexes associés à un contexte donné, il convient d'envisager les scores comme une synthèse des réponses et non l'inverse : une analyse ne constitue en effet pas une justification d'un score donné.

2. Analyse des critères du CAD.

Chaque critère est analysé par l'évaluateur (H/F). Un nombre limité de sous-critères est fourni, afin de mettre en exergue les aspects du critère dont il est important qu'ils figurent dans le rapport. L'analyse du critère CAD en question doit refléter ces sous-critères. Il revient à l'évaluateur de décider comment il procédera : en analysant chaque sous-critère dans un sous-chapitre différent, ou en optant pour un narratif global. L'évaluateur ne donnera PAS les scores des sous-critères dans la partie principale du Rapport de la revue. S'il le souhaite, les scores desdits sous-critères seront repris dans la grille d'évaluation annexée au Rapport de la revue.

Les questions fournies sous chaque sous-critère le sont à titre indicatif : elles clarifient la signification de chaque sous-critère.

Avant tout, c'est la qualité de l'analyse qui est importante. Aussi, l'évaluateur ne bornera pas son analyse aux simples sous-critères mentionnés dans le tableau : si surviennent des éléments importants qui ne rentrent pas dans ces sous-critères, mais ont bien trait au critère CAD en général, l'évaluateur sera tenu de faire rapport à leurs propos. Si ces éléments devaient avoir un impact sur le score, l'évaluateur devra clairement le mentionner dans son rapport.

1. PERTINENCE : l'intervention répond-elle au problème ?

Mesure dans laquelle les objectifs et la conception de l'intervention correspondent aux besoins, aux politiques et aux priorités des bénéficiaires, du pays, de la communauté internationale et des partenaires/institutions et demeurent pertinents même si le contexte évolue (CAD-OCDE)

Interprétation de la définition du CAD :

La pertinence se rapporte à la question des besoins de l'intervention. Elle analyse l'intervention du point de vue des problèmes et des besoins prioritaires des bénéficiaires, et de leur évolution dans le temps. Elle examine aussi si l'intervention est cohérente avec les politiques du partenaire et du pays donateur.

La pertinence évalue la valeur et l'utilité de l'intervention telles que perçues par les parties prenantes clés, la mesure dans laquelle l'intervention est conçue de manière à répondre aux priorités/besoins identifiés, et la mesure dans laquelle l'intervention est une réponse à un besoin réel du pays partenaire ou plutôt une adaptation aux préférences du bailleur. Pour les interventions novatrices, qui remettent en question les intérêts établis ou les pratiques existantes, la pertinence touche aussi à la compréhension de la mesure dans laquelle elles sont ancrées dans les

3. EFFICIENCE : Mesure dans laquelle l'intervention produit, ou est susceptible de produire, des résultats de façon économique et dans les temps (CAD-OCDE)				
Interprétation de la définition du CAD : L'efficacité porte essentiellement sur l'efficacité de transformation de l'intervention. Le terme « économique » désigne la transformation des « inputs » en résultats de la façon la plus économique possible: par résultats, on fait référence en priorité aux « outputs » (fourniture de biens et de services) ? L'efficacité compare ce ratio aux scénarios alternatifs : compte tenu de l'output à produire et du contexte, existait-il des approches alternatives qui auraient consommé moins de ressources sans pour autant réduire la qualité et la quantité des résultats? Une approche alternative aurait-elle permis de produire plus de résultats en utilisant les mêmes ressources ? L'efficacité se rapporte aussi à la mise en œuvre des activités dans les délais impartis : (les inputs ont-ils été fournis à temps ?) les activités ont-elles été mises en œuvre conformément au planning (à temps) et, partant, les outputs ont-ils été livrés à temps ? L'efficacité porte aussi sur la fourniture et la qualité des produits et des services, ainsi que sur la contribution/l'implication du partenaire. NB : une définition large de ressources est adoptée (coûts financiers, humain, temps)				
EFFICIENCE : évaluation globale	A	B	C	D

SOUS-CRITÈRES D'ANALYSE ¹¹

3.1 Les inputs ont-ils été gérés en tenant raisonnablement compte de l'efficacité économique ?	A	B	C	D
Compte tenu des outcomes à produire, existait-il des approches alternatives qui auraient consommé moins de ressources sans pour autant réduire la qualité et la quantité des résultats ? L'intervention est-elle gérée de manière économiquement rationnelle, tout en optimisant la qualité et la quantité des outputs ? Le ratio input-output est-il bon ?				
3.2 Qualité et atteinte des outputs dans les temps	A	B	C	D
Tous les outputs (biens et services) sont-ils ou sont-ils susceptibles d'être fournis dans les délais prévus (et permettront-ils donc la mise en œuvre dans les temps des activités) ? Si des retards se sont produits, des mesures appropriées ont-elles été prises ? À temps ? Tous les outputs sont-ils de bonne qualité (répondent-ils dans la mesure du possible aux critères de qualité prédéfinis) ? Si des problèmes sont survenus quant à la qualité ou au suivi de la qualité, des mesures correctives ont-elles été prises ?				
3.3 Dans quelle mesure la contribution du partenaire s'effectue-t-elle correctement ?	A	B	C	D
La contribution (financière/matérielle/RH) du partenaire correspond-elle aux prévisions ?				
3.4 Efficacité des modalités d'exécution ?	A	B	C	D
Les modalités d'exécution encouragent-elles un usage efficace des moyens dont dispose l'intervention ? Les modalités d'exécution sont-elles élaborées de sorte à favoriser une transformation économiquement rationnelle des inputs en outputs ?				

4. EFFICACITÉ À CE JOUR : l'intervention atteint-elle ou va attendre ses objectifs ? Mesure dans laquelle les objectifs et les résultats de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, y compris les résultats différenciés entre populations. Remarque : l'analyse de l'efficacité suppose de prendre en compte l'importance relative des objectifs ou des résultats.
Interprétation de la définition du CAD : L'élément principal de l'efficacité consiste à comprendre si l'intervention a réalisé ou et sur la bonne voie de réaliser les résultats pré-identifiés : cela rapporte à l'atteinte des outcomes intermédiaires (y compris l'utilisation des outputs), et à la réalisation probable de l'outcome (objectif spécifique) de l'intervention. La réalisation des outcomes intermédiaires est le « chaînon manquant » entre la fourniture des produits et services (outputs) et l'outcome. L'efficacité n'examine pas seulement la réalisation de l'outcome, mais la manière dont les outputs et les outcomes intermédiaires y contribuent. L'analyse de l'efficacité demande une compréhension des facteurs qui influencent l'atteinte des résultats pour expliquer pourquoi l'intervention a atteint/va attendre (ou pas) les résultats.

EFFICACITÉ : évaluation globale	A	B	C	D

SOUS-CRITÈRES D'ANALYSE ¹²

4.1 Dans quelle mesure sur l'intervention a-t-elle mis en place une GAR (y compris une ToC) et dans quelle mesure en fait-elle une bonne application ?	A	B	C	D

L'intervention dispose-t-elle d'une TOC ? Si oui, est ce que les trajets de changements sont régulièrement revus afin de les placer dans le contexte changeant dans lequel le PF se situe ? L'intervention analyse-t-elle au moins une fois par an les progrès accomplis en vue de réaliser l'outcome et sa contribution probable au niveau de l'impact ? L'intervention se sert-elle des données relatives aux progrès accomplis pour faire rapport au Comité de pilotage et pour proposer les décisions qui s'imposent pour réorienter, le cas échéant, l'intervention au niveau stratégique ? L'outil de monitoring opérationnel est-il à jour ? Si nécessaire, le cadre des résultats a-t-il été adapté suite aux exercices annuels de rapportage ? Si tel a été le cas, le rapport explicite-t-il clairement pourquoi ces adaptations étaient requises ? Les procès-verbaux du Comité de pilotage confirment-ils les décisions d'adaptation ?

4.2 Dans quelle mesure les outcomes intermédiaires ont été ou vont être atteints et dans quelle mesure contribuent-ils à l'outcome ?	A	B	C	D

Est-ce que les changements intermédiaires nécessaires pour atteindre l'objectif spécifique se sont matérialisés ou sont en train de l'être ? Tous les groupes cibles utilisent-ils les outputs comme prévu ? Existe-t-il des facteurs qui empêchent l'utilisation des outputs et plus en général l'atteinte des outcomes intermédiaires ? Contribuent-ils à l'outcome comme prévu ?

4.3 Au stade actuel de la mise en œuvre, quelle est la probabilité que l'outcome soit réalisé ?	A	B	C	D

Réalisation en termes de couverture et de qualité ? L'intervention a-t-elle adapté sa stratégie en fonction des changements de contexte (suppositions et risques) chaque fois que cela s'avérait nécessaire pour réaliser l'outcome ? Les effets négatifs ont-ils été atténués ? Y a-t-il eu des effets positifs non prévus ? Ces effets positifs ont-ils contribué aux résultats de l'intervention ?

5. IMPACT : quelle différence l'intervention fait-elle ? Mesure dans laquelle l'intervention a produit, ou devrait produire, des effets importants et de vaste portée, positifs ou négatifs, intentionnels ou non (CAD-OCDE)

Interprétation de la définition du CAD :

Il existe plusieurs interprétations de la notion d'impact. Une *revue* évalue la contribution probable au niveau de l'impact de l'intervention (l'objectif général du cadre logique). Le résultat au niveau de l'impact est – sauf exception – un des résultats du cadre stratégique du gouvernement partenaire. Ainsi défini, l'impact se concentre sur la question de savoir si l'intervention contribue au résultat stratégique que le gouvernement partenaire cherche à atteindre. Il analyse aussi le lien entre les niveaux de l'outcome et de l'impact du cadre des résultats. Ceci est une première interprétation du critère « impact ».

Une *revue* doit aussi prendre en compte une deuxième interprétation du terme, à savoir toute la série d'effets générés par l'intervention à plus long terme, et de comprendre quels sont les effets potentiellement transformateurs de l'interventions. Ces effets peuvent être escomptés ou inattendus, et affecter des individus, des organisations, des sociétés et l'environnement physique extérieurs au groupe de personnes ou d'organisations initialement ciblé. La différence avec le critère d'efficacité réside dans le fait que l'impact dépasse la préoccupation « étroite » de la réalisation des résultats du cadre des résultats et qu'il examine aussi si et comment l'intervention affecte - de manière positive ou négative - la situation du groupe cible et des autres parties prenantes.

En tant que tel, le critère de l'impact répond à la question « quelle différence fait l'intervention ? » en examinant sa contribution au meilleur résultat au niveau de l'impact, ainsi que ses conséquences importantes, aussi bien négatives que positives, même si elles ne sont pas directement liées au « niveau de l'impact » du cadre des résultats.

IMPACT : évaluation globale	A	B	C	D

SOUS-CRITÈRES D'ANALYSE ¹³

5.1 Quelles sont les perspectives directes de l'intervention au niveau de l'impact ?	A	B	C	D

<p>Quels changements au niveau de l'impact sont-ils visibles ou susceptibles de devenir visibles ? Dans quelle mesure les changements au niveau de l'impact sont-ils identifiables et mesurables, et attribuables à l'intervention ? Quels sont, selon leur perception, les effets de l'intervention pour les bénéficiaires et ce selon leur perception ?</p> <p>L'intervention contribuera-t-elle aux objectifs du pays partenaire, tels que visés dans le cadre des résultats au niveau de l'impact ? Des facteurs externes sont-ils susceptibles de compromettre la contribution aux résultats du partenaire ?</p>				
5.2 L'intervention a-t-elle ou aura-t-elle des effets positifs ou négatifs inattendus pour les bénéficiaires ciblés ou des individus ou des groupes non ciblés ?	A	B	C	D
<p>Y a-t-il eu ou y aura-t-il des effets positifs ou négatifs inattendus (environnementaux, sociaux, culturels, économiques ou sexospécifiques) pour les bénéficiaires ciblés ou des individus ou des groupes non ciblés ? Comment ceux-ci affectent-ils les résultats aux niveaux de l'output – l'outcome et de l'impact ? Si ces effets sont négatifs, l'intervention a-t-elle pris à temps des mesures d'atténuation ? Quel en a été le résultat ?</p>				

Saut de page

<p>6. DURABILITÉ : les bénéfices sont-ils durables ? Mesure selon laquelle les bénéfices nets de l'intervention perdureront ou sont susceptibles de perdurer. (CAD-OCDE)</p>				
<p>Interprétation de la définition du CAD : Dans le contexte du processus de revue, la durabilité est la probabilité que les résultats et les bénéfices de l'intervention se maintiendront au niveau approprié et pendant un laps de temps raisonnable après la clôture de l'intervention. Dans le contexte des revues, c'est le potentiel de durabilité qui est évalué, et donc la probabilité que l'impact sera durable. Le potentiel de durabilité est spécifique à l'intervention. En tant que telle, l'évaluation de la durabilité des résultats se fera sur une autre base pour les interventions de développement post-crise que pour les interventions en 3^e phase d'une approche d'appui sectoriel à long terme. Parmi les différents facteurs touchant à la durabilité figurent l'ancrage de l'intervention dans le cadre stratégique du pays partenaire, l'appropriation par le partenaire et sa participation à la formulation et à la mise en œuvre, l'intégration de l'intervention dans le contexte institutionnel et culturel, la pertinence des technologies par rapport aux spécificités du pays partenaire, l'influence des facteurs environnementaux sur l'intervention et l'impact de l'intervention sur l'environnement, les capacités du pays partenaire à continuer à garantir les résultats financiers, la bonne gouvernance de l'institution partenaire, et la pertinence de la stratégie de sortie de l'intervention (liste non exhaustive). Il est très important que l'évaluateur analyse ce critère dans une large perspective, en tenant compte des spécificités de l'intervention. En général, la revue analyse si les conditions nécessaires pour garantir la durabilité étaient prises en compte dans le design de l'intervention.</p>				
DURABILITÉ : évaluation globale	A	B	C	D

SOUS-CRITÈRES D'ANALYSE ¹⁴

6.1 Viabilité financière / économique ?	A	B	C	D
<p>Les partenaires ont-ils la capacité financière requise pour continuer à retirer des bénéfices de l'intervention après la fin de l'appui ? Existe-t-il une stratégie de sortie financière/économique progressive, qui, dans l'affirmative, est susceptible d'être mise en œuvre ? Les bénéficiaires/l'institution partenaire ont-ils les moyens de payer la maintenance ou le remplacement des services /biens/infrastructures mis en place par l'intervention ? Les résultats/bénéfices sont-ils abordables pour les bénéficiaires à la fin de l'intervention ?</p>				
6.2 Les exigences d'appropriation locale sont-elles satisfaites et continueront-elles de l'être après la fin de l'intervention ?	A	B	C	D
<p>Le partenaire et les parties prenantes locales ont-ils été impliqués dans le processus de planification et de mise en œuvre ? Dans quelle mesure les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans la prise de décisions relatives aux bénéfices de l'intervention ? L'intervention est-elle en phase avec une approche d'appui à l'appropriation par le gouvernement partenaire ? Quelle est la probabilité que les bénéficiaires continueront à utiliser les outputs et les outcomes ? Les bénéficiaires ont-ils déjà projeté de quelle manière ils comptent continuer à assurer le flux de bénéfices et, si tel est le cas, quelle est la probabilité qu'ils concrétisent ces projets ?</p>				

	A	B	C	D
--	----------	----------	----------	----------

6.3 Dans quelle mesure les politiques appuient-elles durablement l'intervention ?				
<p>Les politiques nationales, sectorielles (et éventuellement locales) et les politiques budgétaires ont-elles appuyé l'intervention ? Ont-elles eu une influence positive ou négative sur l'intervention ? Ces politiques sont-elles susceptibles de continuer à appuyer l'intervention après sa clôture ? Si cela s'avère pertinent, quel input l'intervention peut-elle fournir au niveau politique ? Dans quelle mesure les expériences et les enseignements tirés sur le terrain sont-ils répercutés dans l'agenda politique ? Les changements de politiques et de priorités ont-ils un impact sur l'intervention ? L'intervention parvient-elle à s'adapter à ces changements ?</p>				
6.4 La gouvernance appuie-t-elle la durabilité potentielle des bénéficiés et des outcomes ?	A	B	C	D
<p>Dans quelle mesure l'intervention est-elle ancrée dans les structures institutionnelles susceptibles de subsister après la fin de l'intervention ? Cet ancrage institutionnel contribue-t-il à la durabilité de l'intervention ? Le mandat de l'organisation chargée de la mise en œuvre est-il compatible avec le rôle qui est censé être le sien ? La ou les institutions partenaires pertinentes font-elles preuve des capacités nécessaires de gouvernance, en ce compris de gestion et d'organisation efficaces, pour assurer la durabilité des bénéficiés et de l'outcome ? S'il y a lieu de créer une nouvelle institution, dans quelle mesure de bonnes relations ont-elles été établies avec les institutions existantes ? Dans quelle mesure cette institution sera-t-elle capable de continuer à assurer le flux de bénéficiés après la fin de l'intervention ?</p>				
6.5 Dans quelle mesure les conditions devant permettre au renforcement des capacités de contribuer à des résultats de développement durables sont-elles remplies ?	A	B	C	D
<p>Les capacités ont-elles été évaluées au lancement de la mise en œuvre ? Les institutions partenaires bénéficient-elles d'un appui adéquat en vue du renforcement de leurs capacités à s'acquitter de la tâche consistant à continuer d'assurer les bénéficiés et les outcomes de l'intervention après sa clôture ? Les autres parties prenantes pertinentes bénéficient-elles d'un appui adéquat en matière de renforcement de leurs capacités à continuer d'assurer les bénéficiés et les outcomes de l'intervention après sa clôture ? Des ressources humaines adéquates et qualifiées seront-elles disponibles en nombre suffisant pour continuer à assurer le flux de bénéficiés et des outcomes au terme de la mise en œuvre de l'intervention ? L'intervention a-t-elle adopté une approche en matière de renforcement des capacités permettant aux bénéficiés et aux institutions partenaires de continuer à garantir les bénéficiés et les résultats une fois l'intervention clôturée ? Ces bénéficiés et institutions partenaires ont-ils été préparés à reprendre l'intervention aussi bien sur le plan technique et financier que sur celui de la gestion ?</p>				
6.6 Durabilité socioculturelle	A	B	C	D
<p>L'intervention est-elle en phase avec les perceptions locales des besoins et des moyens de produire et de partager les bénéficiés ? Si l'intervention visait à induire un changement dans les structures locales du pouvoir, les convictions et les régimes de statut, dans quelle mesure sa stratégie est-elle fondée sur une analyse de ces facteurs, en ce compris la participation des bénéficiés à sa mise en œuvre ? Quelle est la qualité des relations entre l'équipe d'intervention et les communautés locales ?</p>				

Partie B – Thèmes transversaux

Thèmes transversaux - comment utiliser la grille ?

Formulez des réponses aux questions pertinentes pour l'intervention. Commentez, le cas échéant, les enseignements tirés.

GENRE
<p>1. La stratégie de l'intervention a-t-elle pris en compte de manière adéquate les intérêts sexospécifiques pratiques et stratégiques ? Une attention suffisante a-t-elle été accordée à la dimension du genre lors de la planification de l'intervention ?</p> <p>2. A-t-il été tenu compte de la dimension du genre lors de la mise en œuvre ? Les résultats sont-ils livrés dans le respect d'une approche équitable du point de vue du genre, comme prévu, et celle-ci a-t-elle été adaptée le cas échéant ? Les données collectées ont-</p>

- elles été désagrégées selon le genre, et des mesures ont-elles été prises pour remédier aux inégalités et aux insuffisances ?
3. Les capacités au sein de la structure de l'intervention et parmi les parties prenantes ont-elles été renforcées afin d'assurer la durabilité des réalisations en matière de genre à la fin de l'intervention ?
4. L'analyse budgétaire sexo-spécifique a-t-elle effectivement été appliquée ?

ENVIRONNEMENT

1. Les contraintes et opportunités environnementales ont-elles été dûment prises en compte dans la stratégie de l'intervention ? Une attention suffisante a-t-elle été accordée à la dimension de l'environnement lors de la planification de l'intervention ?
2. L'intervention a-t-elle mis en œuvre des bonnes pratiques environnementales ? L'intervention respecte-t-elle les pratiques environnementales traditionnelles efficaces ?
3. L'intervention a-t-elle causé ou risque-t-elle de causer des dommages à l'environnement ? Quelles mesures d'atténuation de l'impact environnemental ont-elles été prises ?
4. La réalisation des résultats de l'intervention est-elle susceptible d'accroître la pression sur les écosystèmes fragiles et les rares ressources naturelles ?

Annexe 2 – Personnes ressources clés

Nom	Organisation et fonction	Données de contact
Philippe Serge Degernier	Représentant Résident	+243 995 904 005 +243 829 883 975 philippe.degernier@enabel.be
Damien Jonckers	CPM RCA/Mongala/SudUbangi	+236 75 08 83 30 +236 72 19 03 77 +243 971 068 706 +243 817 070 999 damien.jonckers@enabel.be
Marc Amougou Ngoumou	Intervention Manager	amougou.ngoumou@enabel.be +236 75 57 71 23 +236 72 74 52 50
Lucille Grétry	ECT Gouvernance Enabel Kinshasa	lucille.gretry@enabel.be +243 819 976 678
Jean Christophe Charlier	Enabel - Governance Unit Manager	jean-christophe.charlier@enabel.be +32 471 66 32 03 +32 2 505 37 00
Christian OLOWI	Directeur des Données, de la Régulation et du Suivi de la Commercialisation (Ministère des Mines et de la Géologie)	olochristian@yahoo.fr +236 75 58 54 55 +236 72 04 55 14
Sylvain Marius NGBATOUKA	Chargé des Missions (Ministère des Mines et de la Géologie)	sylmarius@yahoo.fr sylmarius@gmail.com +236 75 63 88 30 +236 72 37 58 94

Luc Florentin Simplicie BROSSENI YALI	Directeur Général Secrétariat Permanent du Processus de Kimberley	brosseni@gmail.com + 236 75 50 70 97 +236 70 70 98 25
DEL GIUDICE Roberta	Chargée des Ressources Naturelles à la DUE	Roberta.DEL-GIUDICE@eeas.europa.eu +236 75 70 19 22
Maxie MUWONGE	Chief of Party: DPAM Projet Droit de Propriété et Artisanat minier	Maxie.Muwonge@dpamcar.org +236 72 23 30 50

Annexe 3 – Liste des utilisateurs

Utilisateur	Rôle	Intérêt dans la revue	Mécanismes de communication et de feedback
Comité de pilotage	<p>Piloter l'intervention vers l'obtention des résultats de développement (outcome) en prenant des décisions stratégiques basées sur des données probantes (<i>evidence based decision making</i>).</p> <p>Recueillir les leçons apprises utiles pour les politiques et stratégies.</p>	<p>Pilotage, apprentissage, redevabilité</p> <p>Conclusions claires sur le progrès réalisé, les résultats obtenus et les défis de l'intervention.</p> <p>Recommandations claires, réalistes et fondées sur une analyse solide de l'intervention. Assurer que les mesures proposées auront un impact positif sur la performance de l'intervention et sur la contribution de l'intervention aux résultats sectoriels (niveau impact).</p> <p>Leçons apprises pertinentes pour le niveau des politiques et stratégies.</p>	<p>Le Comité de pilotage fournit un input aux termes de référence, accepte ou rejette chacune des recommandations et donne son accord final pour mettre en œuvre les actions proposées pour chacune des recommandations retenues adressées à l'intervention.</p> <p>Des membres du Comité sont invités aux briefing et débriefing qui auront lieu sur le terrain, et émettront des commentaires sur l'aide-mémoire et la version draft du rapport.</p>
Équipe intervention	<p>Responsable de la mise en œuvre. Prendre des décisions opérationnelles et mettre en œuvre les décisions stratégiques prises par le Comité de pilotage.</p> <p>Rendre des comptes sur le progrès réalisé et les résultats obtenus (redevabilité envers le siège de la ENABEL)</p>	<p>Pilotage, apprentissage, redevabilité.</p> <p>Recommandations claires, réalistes et opérationnalisables. Leçons apprises pertinentes pour appuyer les stratégies sectorielles.</p>	<i>Idem Comité de pilotage</i>
ENABEL siège et Représentation	<p>Responsable du suivi de la mise en œuvre (RR), appui à la mise en œuvre.</p> <p>Le siège est redevable envers le bailleur de la mise en œuvre et des résultats atteints.</p>	<p>Pilotage, apprentissage, redevabilité</p> <p>Conclusions claires sur la performance.</p> <p>Recommandations claires, réalistes et opérationnalisables.</p> <p>Leçons apprises pertinentes pour le prochain PIC ou les prochaines formulations d'intervention.</p> <p>Identifier des mesures d'appui supplémentaires.</p>	<p>La ENABEL siège organise l'élaboration des TdR (OPS) et assure que les différentes parties prenantes internes et externes fournissent un input.</p> <p>La Représentation organise le briefing et le débriefing sur le terrain, et y participe, et émet des commentaires sur l'aide-mémoire et la version draft du rapport.</p>

Utilisateur	Rôle	Intérêt dans la revue	Mécanismes de communication et de feedback
Bailleur de fonds	Suivre la mise en œuvre du programme indicatif de coopération (PIC) et sa contribution aux stratégies nationales du partenaire, assurer le dialogue politique, préparer un nouveau PIC.	Redevabilité, pilotage, apprentissage Conclusions et leçons apprises peuvent influencer le contenu du dialogue politique ainsi que l'élaboration d'un nouveau PIC. Les conclusions permettent de suivre la contribution potentielle de l'intervention aux résultats de la stratégie sectorielle du partenaire.	L'attaché et le siège de la DGD reçoivent la version finale du rapport de la revue.
Bénéficiaires	Suivre les changements créés/appuyés par l'intervention.	Redevabilité Informations sur les résultats obtenus.	Le résumé du rapport pourra s'utiliser pour communiquer avec les bénéficiaires.

Annexe 4 – Liste des documents clés de l'intervention fournis

- Dossier Technique et Financier
- Rapports annuels de résultats
- Notes mensuelles d'avancement
- Différents documents techniques et d'orientation de l'intervention.

Annexe 5 – Liste des canevas à utiliser et des documents de référence relatifs au cadre normatif

- Template rapport revue
- Guide MoRe Results

8.2 Liste indicative des documents consultés

Documents cadres
European Union – Delegation Agreement – IcSP/2018/403-922 et ses annexes
Accord de collaboration entre le gouvernement de la RCA et Enabel – Septembre 2019
Projet GODICA – Proposition d’ajustements - Septembre 2019
Projet GODICA – Amendement au DTF - Septembre 2019
Projet GODICA – Demande d’extension sans coûts supplémentaires de la phase de mise en œuvre du projet GODICA jusque fin août 2022
Projet GODICA – Proposition d’amendements de l’annexe 1 pour la phase de prolongation sans coûts additionnels - Janvier 2022
Projet GODICA – Cadre logique de l’intervention (CL initial et mises à jour 2019 et 2022)
Projet GODICA – Budget de l’action
CR des réunions des comités de pilotage
CR des réunions du comité stratégique du projet GODICA – Octobre 2020
CR des réunions du comité technique du projet GODICA – Septembre 2019, juin 2021
Rapports
Rapport annuel des résultats 1 ^{er} avril 2019 – 31 mars 2020
Rapport annuel des résultats 1 ^{er} avril 2020 – 31 mars 2021
Note sur le point de la situation du projet GODICA après l’approbation de son extension par l’IcSP jusque fin août 2022
Echantillon de rapports des missions réalisées par le consultant international
DCI – Rapport de démarrage, Rapport sur la deuxième visite et Rapport final
Rapport de l’étude de diagnostic de la filière de la pisciculture en RCA
AFPE - Rapport technique de la mission d’évaluation des sites de centres de multiplication des alevins de Carnot et Nola – Mars 2021
Echelle – Rapport de mission de suivi du « projet d’appui à la mise en œuvre des centres d’alevinage dans les provinces de Carnot et Sangha Mbaere » - Août 2021
Notes mensuelles
Notes mensuelles – Août 2021, septembre 2021, octobre 2021, mai 2022
Divers
MMG – Activités du PK en RCA – Juin 2021
MMG – La situation des zones prioritaires diamantifères de l’ouest et de l’est de la RCA – Juillet 2021
MMG – Fraude et contrebande dans le secteur minier de la RCA – Septembre 2021
USAID/DPAM - Plan d’action pour le renforcement de la chaîne légale du diamant centrafricain – Janvier 2020

8.3 Liste des personnes rencontrées

N°	Institution/Organisation	Nom	Fonction
Equipe Enabel			
1	Enabel (RCA)	Damien Jonckers	Country Portfolio Manager
2	Enabel (RCA)	Marc Amougou Ngoumou	Intervention Manager
3	Enabel (RCA)	Sebastian Pennes	Consultant international
4	Enabel (Guinée)	David Hacquin	Intervention Manager
MMG et directions minières			
5	MMG	Sylvain Gbatouka	Chargé de mission
6	SPPK	Luc Brosseni	General Manager
7	DGM	Thierry Feikeram	Directeur Général
8	DDRSC/BECDOR	Christian Olowi	Directeur
9	BECDOR	Jean-Baptiste Pissinga	Evaluateur principal
10	CNS-PK	Professeur Diasa	Coordinateur

11	CNS-PK	Fanta Mariette Samba	Rapportrice générale
12	CNS-PK	Irma	Premier rapporteur adjoint
13	CNS-PK	Josey Poukesserandji	Second rapporteur adjoint
14	CNS-PK	Alexis	Membre (ancien rapporteur général)
PTF			
15	UE (RCA)	Roberta Del Giudice	Team Leader – Infrastructures et Développement Durable
16	UE (RCA)	Lucile Broussole	Chargée de programmes Ressources naturelles
17	UE/IcSP (Nairobi)	Ignacio Burrull	First Counsellor (Head of FPI Regional Team – Nairobi)
18	UE/IcSP (Nairobi)	Eric Galvin	FPI Regional Team - Nairobi
19	USAID/DPAM	Maxie Muwonge	Chef de projet
20	BM/PGRN	Mesmin Dembassa	Consultant/Point Focal Mines
21	BM/PGRN	Junior	Expert Suivi et Evaluation
Autres			
22	AFPE	Dieubéni	Chargé de programmes
23	AFPE	Joël	Responsable Administratif et Financier
24	AFPE	Honoré	Assistant de projet
25	Union Nationale des Coopératives Minières de Centrafrique	Francis Gamba	Président
26	Union Nationale des Coopératives Minières de Centrafrique		Chargé de programme
27	Union Nationale des Coopératives Minières de Centrafrique		Président d'une coopérative membre
28	Association des Femmes des Coopératives Minières	Fanta Mariette Samba	Présidente
29	CCO		Représentant