Rapport final

Évaluation finale du Projet d'Appui au Redéploiement de l'Administration Territoriale et de la Revitalisation Socio-économique des communautés locales en RCA

00097202/IRF-129

Gustave Ouattara, Consultant international, chef de mission
Paulin Ngatoua, Consultant national

04/12/2018

Table des matières

Abréviations et acronymes **4**

Résumé exécutif **6**

I Introduction **14**

II Contexte de développement et description du projet **14**

III Étendue et Objectifs de l'évaluation **18**

IV.1 Etendue 18

IV.2 Objectifs 18

IV.3. Conditions spécifiques 19

IV.3.1 Contraintes rencontrées 19

IV.3.2 Limites de l'évaluation 19

IV Approche et Méthodologie de l'évaluation **20**

IV.1 Approche de l'évaluation 20

IV.2. Méthodologie de l'évaluation. 20

IV.2.1. Revue documentaire 21

IV.2.2. Collecte des données 21

IV.2.3. Analyse des données 22

IV.2.4. Calendrier de l'évaluation 22

V Résultats de l'évaluation selon les critères de performance **22**

V.1. Pertinence 22

V.2. Efficacité 24

V.3. Efficience 29

V.4. Effets et impacts 32

V.5. Durabilité 36

V.6 Thèmes transversaux 39

V.6.1. Prise en compte du genre 39

V.6.2 Prise en compte des droits humains 40

V.7. Gestion des rendements 41

VI Leçons apprises **47**

VII Conclusions **48**

VII Recommandations **49**

Annexe 1 : Plan d'action de mise en œuvre des recommandations **51**

Annexe 2 : Tableau récapitulatif des réalisations par phase et par effets du Projet **56**

Annexe 3 : Liste des principaux acteurs et bénéficiaires par phase **65**

Annexe 4 : Questions clés de la matrice d'évaluation **70**

Annexe 5 : Modalité de calcul des critères de l'évaluation 75
Annexe 6 : Guide des entretiens semi- structuré ouvert 78
Annexe 7 : Liste des personnes rencontrées ou consultés 81
Annexe 8 Liste des documents consultés..... 83
Annexe 9 Situation des activités résiduelles après le rapport provisoire 84
Annexe 10 Situation réajustée des dépenses après le rapport provisoire 86

Liste des tableaux

Tableau N° 1 : Résultats escomptés..... **16**
Tableau N°2 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient de pertinence » **24**
Tableau N°3 Récapitulatif du taux de réalisations par résultats **28**
Tableau N°4 : Estimation du coefficient d'efficacité..... **29**
Tableau N°5 : Récapitulatif de l'utilisation des ressources financières **29**
Tableau N°6 : Calcul du coefficient d'efficience **29**
Tableau N°7 Facteurs d'appréciation de la durabilité **39**
Tableau N°8 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient genre » **40**
Tableau N°9 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient droits humains »..... **41**
Tableau N° 10: Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient gestion du rendement »..... **46**

Liste des encadrés

Encadré 1 : Agent d'encadrement agricole **27**
Encadré 2 : Partenaire de mise en œuvre sur le terrain **27**
Encadré 3 : Déploiement FSI sur le terrain **33**
Encadré 4 Bénéficiaire1 des AGR..... **34**
Encadré 5 Bénéficiaire 2 des AGR..... **35**
Encadré 6 : Partenaire sur le terrain..... **38**
Encadré 7 : Cadre de l'administration sur le terrain..... **39**

Abréviations et acronymes

ARAT-RSE	Appui au Redéploiement de l'Administration Territoriale et de la Revitalisation socio-économique
AGR	Activités Génératrices de Revenu
BIT	Bureau International du Travail
CNRAP	Coordination Nationale du Redéploiement de l'Administration Publique
CPRAP	Comité Préfectoral du Redéploiement de l'Administration Publique
CEMAC	Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CEEAC	Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale
CAD	Comité d'Aide au Développement
DIM	Direct Implémentation
FMI	Fonds Monétaire International
FAE	Fonctionnaires et Agents de l'État
IDH	Indice de développement humain
IOV	Indicateur objectivement vérifiable
ICASEES	Institut Centrafricain des Statistiques, des Etudes Economiques et Sociales
MATD	Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation
MISPAT	Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité Publique et de l'Administration du Territoire
MINUSCA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République Centrafricaine
THIMO	Travaux à Haute Intensité de Main d'œuvre
OIT	Convention de l'Organisation Internationale du Travail
OCHA	Bureau de coordination des affaires humanitaires
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
OSC	Organisation de la société civile
ODD	Objectifs de Développement Durable

OCDE	Organisation de coopération et développement économique
PTA	Plan de travail annuel
PDI	Personne déplacée interne
PBF	Fonds de Consolidation de la Paix
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RCPCA	Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique
UA	Union Africaine
UNDAF	Plan Cadre des Nations-Unies pour l'Assistance du développement

Résumé exécutif

Contexte

La RCA fait face depuis des décennies à l'incapacité de sécuriser ses frontières, d'assurer son autorité dans toutes les régions administratives du pays, de construire un État de droit, d'exercer son contrôle sur ses ressources naturelles, et de fournir adéquatement les biens publics et les services collectifs aux populations. [1] Les crises successives qu'a traversées le pays ont fortement fragilisées les institutions et entravées son développement économique et sociale ; l'Index de Développement Humain (IDH) se situe à 0,352[2] classant la RCA 188/188 pays.

L'appui au Redéploiement de l'Administration Territoriale et de la Revitalisation Socio-économique des communautés locales en Centrafrique est une initiative du Gouvernement centrafricaine cofinancée par le PBF, le PNUD et l'OIT pour adresser le déficit de présence des services publics sur toute l'étendue du territoire. Plusieurs partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux sont impliqués dans la mise en œuvre. Il s'agit de : (i) Ministère de l'Administration du Territoire, de la Décentralisation et de la Régionalisation (MATDR); (ii) Ministères sectoriels et institutions nationales; et (iii) les organisations nationales et internationales ainsi que les agences du Système des Nations-Unies (MINUSCA). Le projet ARAT-RSE a été développé dans le contexte de fin de transition politique afin de soutenir les nouvelles autorités nationales dans le processus de restauration de l'autorité de l'État et de rétablissement du contrat social avec les populations.

Cette initiative a démarré en décembre 2015 et a été exécutée sous la modalité d'exécution directe (DIM) par le PNUD durant 18 mois. Dans la pratique, il a été exécuté sur une période de vingt-huit (28) mois, couvrant la période de Septembre 2016 au 31 Décembre 2018, suite à une prorogation de six (06) mois et ensuite jusqu' au 31 Décembre. Le projet intervient dans les préfectures du Centre, Nord et de l'Est du pays (Nana-Gribizi, Ouaka, Bamingui-Bangoran, Vakaga, Haute-Kotto, Mbomou et Haut-Mbomou). Aussi, quelques interventions en faveur des Forces de Sécurité Intérieure (FSI) étaient planifiées dans la zone du sud-ouest. Les difficultés d'accès dans les zones cibles du projet dues au contexte sécuritaire très volatile ont obligé la Gouvernance du projet a recentré les actions dans quelques villes à savoir : Bambari, Birao, Kaga-Bandoro.

Objectifs de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation finale est d'apprécier les résultats obtenus de la mise en œuvre du projet au regard de ses objectifs initiaux, d'identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer en vue de formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du projet ou pour la mise en œuvre de projets similaires. Cette évaluation joue un rôle critique dans le renforcement de la redevabilité et de l'apprentissage institutionnel.

Approche et méthodologie

La méthodologie d'évaluation poursuivie a impliqué 4 grandes phases : (i) une réunion de briefing avec l'équipe du projet/PNUD ; (ii) une revue documentaire préliminaire ainsi que l'élaboration d'une note de cadrage méthodologique qui présentait la structuration de l'évaluation (matrice d'évaluation, questions évaluatives, indicateurs, sources d'information et moyens de collecte), un programme de mission, et des protocoles d'entretiens ; (iii) collecte et analyse des données

[1] Cadre stratégique Intérimaire 2016-2017 (2015, p9)
[2] Rapport sur le Développement Humain 2015 (2015, p 245)

comprenant l'approfondissement de la revue documentaire et une analyse détaillée des données recueillies sur le terrain (Bangui-Bambari-Birao) ; et (iv) la rédaction et la soumission de rapports provisoire et définitif..

Principaux résultats par critères de performances

Les analyses de performances portent, sur les principaux critères d'évaluation qui sont la pertinence du projet, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la durabilité ainsi que les questions transversales.

Pertinence **:** le projet s'est avéré très pertinent **5/5 (très satisfaisant).** Du point de vue stratégique et opérationnel, il a démontré sa capacité de répondre aux besoins prioritaires du Pays. Les objectifs du programme sont alignés avec les priorités nationales dont les principaux axes ont été définis dans le Cadre Stratégique Intérimaire. Le projet a même anticipé sur les besoins prioritaires définis dans le RCPCA au pilier 2 relatifs à la restauration de l'autorité de l'État.

Efficacité : Les résultats les plus significatifs sont obtenus au niveau du résultat 1 « La reprise rapide des fonctions de gouvernance locale est effective et favorise la stabilité et le relèvement des communautés » à travers Un appui institutionnel à la Coordination Nationale du Redéploiement de l'Administration territoriale et des Agents Publics CNRAP (logistique, outil de gestion, appui avec 15 VNU nationaux) et la Réhabilitation de onze (11) bâtiments administratifs réhabilités.

Dans une certaine mesure le resultat2 « Une protection plus renforcée des populations favorise la reprise économique, sociale et des services publics, grâce à la restauration et le renforcement des services de sécurité (police et gendarmerie) au niveau préfectoral » peut être considéré comme moyennement satisfaisant en termes d'appuis institutionnels au FSI, au renforcement de capacité, à la réhabilitation des bâtiments et au déploiement des agents dans leurs postes (60%).

La mise en œuvre du projet a engendré des résultats positifs initialement non prévus majeurs. Il s'agit de l'élaboration de la stratégie de restauration de l'autorité de l'État spécialement expérimenté dans la préfecture de Bambari et de celle d'un programme conjoint SNU d'appui au développement local mis en place avec la contribution du projet pour assurer la consolidation et l'extension des acquis de ARAT-RSE. Ces deux chantiers prioritaires du RCPCA, qui entrent déjà dans leur phase opérationnelle, devraient constituer des leviers importants pour canaliser et coordonner les efforts du Gouvernement avec l'appui de la communauté internationale en vue de la stabilisation et du relèvement socio-économique du pays.

Il est affecté la note de **2,8/5** au critère qui lui confère le qualificatif de moyennement satisfaisant. Le projet a démontré une certaine capacité à mettre en œuvre des activités pour atteindre ses résultats, soit 70 % de réalisation des produits, dans un temps relativement court et cela malgré le contexte sécuritaire volatile et logistique très difficile, aggravé par la recrudescence des violences à partir d'Avril/Mai 2017 dans la quasi-totalité des régions du Centre et de l'Est de la RCA, y compris celles qui avaient été épargnées jusque-là (Basse-Kotto, Mbomou et Haut-Mbomou). La faiblesse ou le quasi inexistence des marchés de biens et de services dans les zones d'intervention a rendu encore plus complexe les opérations relatives à la réhabilitation des infrastructures.

Nonobstant ces difficultés, les résultats engrangés découlent surtout de la valeur ajoutée des partenariats stratégiques établis avec la MINUSCA, le BIT et le protocole d'accord signé avec AGETIP dans le cadre de l'exécution des travaux de réhabilitation des bâtiments.

Efficience : les facteurs d'appréciation de l'efficience sont corrélés à l'efficacité donc le niveau d'atteinte des résultats en rapport aux ressources financières, humaines et au temps utilisés pour l'obtention des dits résultats. L'efficience évaluée sur la base des ressources financières se situe à un niveau à **3,5/5.** Ce niveau satisfaisant se justifie au regard des différents réajustements opérés au niveau budgétaire dû à la sous-évaluation des couts d'investissement et la prorogation des activités du projet jusqu' au 31 Décembre 2018. Les couts réels des investissements dépassaient largement les prévisions budgétaires dû à l'insécurité et aussi à l' inexistence de l'offre des biens et services dans les zones du projet.

Durabilité : La durabilité est estimée comme moyennement satisfaisante **: 3/5.** La réhabilitation des bâtiments de l'administration et le renforcement des capacités opérationnelles et institutionnelles des structures étatiques relevant de la sécurité et de l'administration participent à poser les bases solides et durables de la présence de l'État à condition que les régions soient effectivement sécurisées avec des mesures d'accompagnent pour le retour et le maintien des FAE dans les différentes régions. La composante redynamisation économique recèle quelques limites qui ne permettent pas de pronostiquer la durabilité de la relance.

Impacts/signes précoces de changements : Le renforcement des capacités humaines opérationnelles et institutionnelles ont un impact positif sur l'offre de service de l'administration et des FSI. En effet les premiers bénéficiaires reconnaissent tous l'amélioration de leur prestation grâce aux formations reçues d'une part et les équipements reçus d'autre part.

Les bâtiments réhabilités permettent le renforcement de la présence de l'État dans les circonscriptions administratives ce qui constitue un préalable pour la restauration de son autorité, qui relève plus d'un long processus de l'offre des services publiques et de sécurisation des administrés.

Une pression plus forte est désormais exercée sur l'ensemble des secteurs publics en vue d'une plus grande effectivité de la présence de l'État sur toute l'étendue du territoire. Les récentes mesures prises par la Primature, incluant les missions périodiques de contrôle physique sur le terrain a impulsé de nombreux mouvements de FAE vers leurs lieux d'affectation.

Le sentiment de sécurité lié à la présence des FSI fut aussi l'objet de sondage : « En mai 2018, les acteurs de sécurité sont peu présents dans les villages et les quartiers. Les répondants mentionnent que ce sont les chefs de quartiers (31%), la population elle-même (18%) ou Dieu (13%) qui assurent principalement la sécurité dans leur quartier ou village. Seulement 6% des répondants mentionnent les FACA ou la MINUSCA, et 2% et 7% disent que la police et la gendarmerie sont les principaux acteurs qui assurent la sécurité dans leur quartier ou village. Deux personnes sur cinq disent que la gendarmerie (40%) et la MINUSCA (39%) sont présents pour assurer la sécurité dans leur quartier ou village, mais moins d'une personne sur quatre, dit la même chose de la police (24%) et les FACA (19%). La faible présence de la police et des FACA pourrait s'expliquer par le mandat de la police qui la confine en milieu urbain et le nombre limité de FACA disponible pour l'ensemble du pays.[3] »

En ce qui concerne l'amélioration des moyens d'existence des populations, l'orientation des microprojets vers des activités agropastorales offre le double avantage de générer des revenus pour les exploitants et d'injecter dans les ménages des productions alimentaires même si les quantités sont minimes comparées aux besoins.

[3] Ibid p20

Le retour de l'administration publique et des FSI dans les zones les plus excentriques, en offrant un minimum de service public et de sécurité contribue au Résultats 1 du Cadre stratégique intérimaire 2016- 2017 : « la sécurité est restaurée, les principes de droits à la paix ainsi que l'égalité genre sont promus, la primauté du droit règne et la gouvernance est améliorée dans ses dimensions démocratiques, administratives et économique [4]»

En ce qui concerne le CPD, le projet devrait contribuer au renforcement de la « cohésion sociale des communautés affectées par la crise » Résultats 1; et à la relance de l'économie locale en Résultat 2 et surtout « l'amélioration de l'accès aux services publics de base et gouvernance locale », du Résultat 3 de la composante PRESCO

Thèmes transversaux : l'égalité homme-femme, considérée comme un thème transversal et les droits humains sont des principes fondamentaux programmatiques des Nations Unies.

Genre : Les activités développées n'adressent pas la thématique de façon spécifique cela est dû aux objectifs de projet axé sur l'appui institutionnel. Par contre, le rapportage appréhende très souvent la désagrégation par genre et on y retrouve une parité relativement satisfaisante de la représentativité des femmes parmi les populations bénéficiaires des activités de revitalisation socioéconomique. La note de **2,5/5 est** attribuée à la prise en compte du Genre

Droits humains : Les populations vulnérables ont été ciblées dans le projet, mais dans la pratique, il reste encore des efforts à faire. Somme toutes les objectifs spécifiques et globaux visent la prise en compte des droits humains des populations vulnérables sur toute l'étendue du territoire. La note **3/5** est affectée aux droits humains, donc le critère est moyennement satisfaisant pour les 2 thèmes transversaux.

Communication : La visibilité des résultats contribue à rassurer les PTF, indépendamment des rapports techniques, mais aussi constitue un outil important de plaidoyer et subséquemment de mobilisation de ressources. L'élaboration de stratégie de restauration de l'autorité de l'État et de programmes conjoints découlant de la mise en œuvre du projet correspond à l'efficacité de la chaine communication- plaidoyer- mobilisation des ressources. En effet, grâce aux efforts de communication et surtout de plaidoyer, le projet a sû entrainé une dynamique pour la mobilisation des ressources des partenaires des Nations Unies autour de l'opérationnalisation de la stratégie de restauration de l'autorité de l'État dans la sous-préfecture de Bambari. Toutefois, la communication et la visibilité doivent être renforcées partout ou besoin est en vue de faciliter, la reconnaissance des bénéficiaires et amorcer le processus d'appropriation des infrastructures comme exemple.

Gestion de rendement : La gestion du rendement repose essentiellement sur le cadre de résultats et de rendement. Le projet a tenu à mettre à jour les risques et à les mitiger. Le degré de prise en compte du principe de la gestion du rendement obtient la note de **2,75/5.** Il est donc moyennement satisfaisant.

Leçons apprises

Aspects positifs

[4] Cadre Stratégique intérimaire 2016-2017 (2016, p8)

- Les objectifs du projet ont eu le mérite d'anticiper sur les grands défis de l'administration et de la sécurité en RCA, qui ont été repris comme axe stratégique du RCPCA en termes de restauration de l'autorité de l'État.
- Même si le défi à relever reste important pour avoir une administration pleinement opérationnelle sur l'ensemble du territoire, en étroite synergie d'efforts avec la MINUSCA, notamment la Section Affaires civiles, le projet a contribué de manière significative au redéploiement des fonctionnaires et agents de l'État et à la relance des services publics à la base.
- Les renforcements de capacités structurelles et opérationnelles sont fortement appréciés par la partie nationale;
- Le PNUD avec les partenaires ont eu la capacité de dérouler les activités du projet dans des conditions sécuritaires et opérationnelles très contraignantes.
- Le triple partenariat PNUD-BIT-MINUSCA a été très salutaire pour la réussite du projet. En particulier, la synergie d'actions et la mutualisation des efforts ont été des facteurs essentiels pour surmonter les défis et parvenir à des résultats tangibles dans un contexte des plus difficiles.

Insuffisances

- Les objectifs du projet étaient trop ambitieux malgré la reconnaissance de la reprise des violences à tout moment, cela n'a pas été suffisamment pris en compte. Le projet objectait de couvrir les 9 préfectures : les 7 préfectures du Centre et de l'Est de la RCA et 2 de l'Ouest spécialement pour les FSI. Dans la pratique, devant l'impossibilité de déployer les FSI dans certaines localités cibles (Bria et Kaga-Bandoro), cette composante du projet s'est déployée dans 3 nouvelles localités de l'Ouest (Berberati, Bozoum et Bossembele), en plus de Bambari et Bouar qui étaient initialement ciblés.

- La composante relative au développement locale se retrouve noyée par les défis liés à la mise en œuvre. Il s'agit surtout du contexte sécuritaire, ou l'administration locale n'est pas encore suffisamment implantée et de l'étendue multidimensionnel du développement local
- La non disponibilité d'une compétence exclusivement dédiée au suivi évaluation a été un handicap majeur pour le suivi des activités et la constitution d'une base de données documentaires.
- Le partenariat avec les structures étatiques d'encadrement, (là où elles existent) pour le suivi des activités génératrices de revenus relève plus d'un caractère informel.
- Les cadres de concertations des différents intervenants (projets /programmes, ONG/ Associations) restent insuffisants ne permettent pas une mutualisation des ressources et ne favorisent pas une bonne synergie pour l'obtention de meilleurs résultats. UNOPS, FAO, FIDA, Banque Mondiale, évoluent tous, dans les régions sans réelle harmonisation et coordination.
- L'implication effective des autorités traditionnelles, religieuses pour le changement de mentalité et de la cohésion sociale est peu sollicitée dans l'exécution des activités.

Conclusions

Les résultats engendrés par la mise en œuvre du projet dans l'espace théorique de 18 mois sont à valoriser malgré le contexte sécuritaire qui s'est considérablement dégradé amenant les gestionnaires à réorienter certaines interventions vers d'autres zones et à réajuster les cibles.

Certaines insuffisances et difficultés d'ordre opérationnel ont émaillé la mise en œuvre des activités. Il s'agit entre autres des difficultés d'accès à certaines régions, la coordination des activités au regard de l'étendue de la zone d'intervention, les capacités limitées des partenaires à assurer un encadrement de proximité, des limites dans la démarche de mise en place des micro-subventions pour les activités génératrices de revenus.

Le projet a contribué à l'effort de redéploiement et de relance de l'Administration, particulièrement dans des zones difficiles et éloignées comme Obo et Birao (plus de 1300 km), à travers l'appui à la coordination du redéploiement, la réhabilitation et l'équipement des édifices publics, la formation et le renforcement des capacités des FAE et le déploiement des VNU sur le terrain. En plus, le projet à travers son approche de « quick wins » a réussi à entrainer une dynamique autour de la question de la restauration de l'autorité de l'État.

Au-delà de cette contribution, la mise en œuvre du projet a induit deux effets positifs directs inattendus qui ont constitués à élaborer une stratégie de restauration de l'Autorité de l'État engageant les partenaires et le gouvernement et à un programme conjoint SNU d'appui au développement local. En particulier, soutenue conjointement par le projet et par la MINUSCA, la mise en place de la RESA offre un cadre solide avec un leadership national renforcé et de haut niveau pour accélérer le processus de restauration et d'extension de l'autorité de l'État à travers le territoire, base essentielle pour une paix durable en RCA.
Le PNUD a quand même réussi à dérouler un projet de développement dans un contexte caractérisé par la résurgence des violences dues aux différents groupes armés.

Il possède par ailleurs un avantage comparatif en termes de neutralité, de diplomatie et d'influence sur le dialogue politique pour la paix. La thématique concernant la cohésion sociale, la consolidation de la paix est développée spécifiquement dans un autre projet. Le document de conception du projet a fait état de la fragilité du contexte et mieux, il a mis en exergue la faillite de l'État et les velléités de reprise des conflits armés. Dans ce contexte, la sécurité, et le retour à la paix priment sur tous les autres aspects.

La prise en compte de l'implication de la société civile et de leur responsabilisation à tous les niveaux du processus de paix pourrait assoir les bases d'une paix durable à travers le renforcement de la cohésion sociale. Les activités spécifiques dédiées à l'implication des différentes communautés participeraient à reconstruire le socle social selon le modèle « down – top », tout en étant accompagné par une réelle volonté politique dans le processus de dialogue politique. Cette amorce de dialogue politique qui a eu lieu lors des différents accords devrait déclencher le processus soutenu du Désarmement- Désengagement et Réintégration de différentes factions armées

En effet, les violences, les exactions et l'insécurité générale dans les zones du projet ont pour conséquences d'annihiler toutes les initiatives de développement. Cette situation impose la conception et/ou la poursuite des projets de sécurité et de stabilisation sur toute l'étendue du territoire de façon graduelle en partenariat avec la MINUSCA et les autres agences des Nations Unies, selon leurs avantages comparatifs. Ceci confirme l'assertion selon laquelle sans sécurité il n'y a pas de paix, et sans paix il n'y a pas de développement

Néanmoins, le PNUD doit faire un plaidoyer à plusieurs niveaux, en vue de mobiliser des ressources pour une meilleure articulation des interventions des agences de SNU qui intègre la sécurité, l'humanitaire et le développement dans le cadre du Nexus Humanitaire-Paix-Développement.

La poursuite du projet, accompagné par la poursuite des efforts de pilotage stratégique au niveau de la primature, marque la volonté politique de l'État Centrafricain, permettra d'adresser le problème de bonne gouvernance et d'offre de services publics aux administrés dans les meilleures conditions sécuritaires et de paix sur toute l'étendue du territoire.

RECOMMADATIONS

Recommandations adressées au Gouvernement et au PNUD avec chef de file le Gouvernement

N°1- En vue de consolider les acquis d'ARAT RSE, notamment dans le domaine de la restauration de l'autorité de l'État avec l'offre des services publics et sécuritaires, il est fortement nécessaire de proroger le projet

N°2- En vue d'éviter les différents doublons dans les interventions des PTF, il serait nécessaire de renforcer l'harmonisation et la coordination entre les partenaires avec l'élaboration de la cartographie des zones de ciblage des PTF.

N°3- Le redéploiement des agents de l'administration, des FAE et des FSI, doit s'accompagner de mesures incitatives, de sécurité et de renforcement des missions de contrôle, de la mise à jour régulière de la cartographie de la présence des FAE, afin d'assurer leur maintien dans leurs postes d'affectation pour garantir l'offre des services publiques.

Recommandations adressées spécifiquement au PNUD

N°1- Renforcer l'articulation et la coordination entre agences des Nations Unies œuvrant dans l'humanitaire et celles du développement afin de conforter l'articulation efficace entre Nexus humanitaire et le développement, dans la dynamique du « Delivery as One » en mettant en relief les avantages comparatifs de chaque agence.

N°2- En vue d'améliorer les effets et l'efficience des projets, prendre en compte dans un programme spécifique les activités à impacts rapides d'une part, et impacts durables d'autre part avec un calibrage conséquent des ressources humaines par des compétences en suivi évaluation dès la conception du projet et par le renforcement de l'appui des VNU nationaux par des VNU internationaux.

N°3- L'approche THIMO devrait permettre de mettre un accent particulier sur le dialogue politique par l'implication effective des OSC, à travers leur responsabilisation dans la mise en œuvre des activités et renforcer la durabilité économique par la méthode HIMO +.

N°4- Le partenariat stratégique permet une efficacité dans l'atteinte des résultats. Cette efficacité devrait être améliorée par le renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre dans les techniques de production des documents financiers conformes aux procédures du PNUD. Ceci favorise le transfert de compétences entre les partenaires internationaux et nationaux.

Recommandations adressées spécifiquement au Gouvernement et au PNUD avec chef de file le PNUD

N°1- La durabilité des investissements dans les réhabilitations des bâtiments et le maintien de l'offre des services publics restent toujours tributaires de la sécurité dans le contexte actuel. Un effort particulier et soutenu devrait être fourni pour les appuis en cours à la sécurisation des populations et surtout accompagné de la recherche d'une solution politique durable indispensable pour garantir la paix et la sécurité.

N°2- Le contexte national marqué par l'occupation de certaines régions par les groupes armés impose la priorité à la restauration de l'autorité de l'État. La conception et l'exécution d'un programme de développement local à l'instar de la Stratégie de Restauration de l'Autorité de l'État dans la Préfecture de Bambari, devrait privilégier l'approche pilote avant la mise en échelle.

I Introduction

La République Centrafricaine (RCA), située au coeur du l'Afrique Centrale couvre une superficie de 623 000 Km^2avec une population d'environ 5 millions d'habitants a été confrontée à de longues années d'instabilité politique et de conflits armés qui se sont traduits par la fragilisation des institutions publiques, la déstructuration des infrastructures économiques et des services sociaux de base.

L'Etat Centrafricain est confronté à l'incapacité de sécuriser ses frontières, d'assurer son autorité dans toutes les régions administratives du pays, de construire un État de droit, d'exercer son contrôle sur ses ressources naturelles, et de fournir adéquatement les biens publics et les services collectifs aux populations[5]. En effet, les crises successives qu'a traversées le pays ont fortement fragilisées les institutions et entravées son développement économique et sociale ; l'Index de Développement Humain IDH se situe à 0,352[6] classant la RCA 188/188 pays.

Face aux immenses défis structurels et conjoncturels liés à la volatilité du climat sécuritaire dues à la résurgences des activités des groupes armées, au terme du forum de Bangui organisé en Mai 2015 avec l'appui de la communauté internationale, les différents acteurs de la société centrafricaine ont adopté un Pacte républicain pour la paix, la réconciliation et la bonne gouvernance, qui matérialise l'engagement consensuel de tous les acteurs pour une paix durable et la reconstruction du pays à travers cinq domaines prioritaires[7] : i) la gouvernance et les réformes institutionnelles, ii) la restauration de l' autorité de l' État et le redéploiement de l' administration et de la décentralisation, iii) la justice et la réconciliation, iv)la paix et la sécurité, v) le développement économique et sociale.

II Contexte de développement et description du projet

2.1 Contexte général de développement

La communauté internationale en particulier la CEMAC, la CEEAC, l'Union africaine et les Nations unies s'est toujours mobilisée pour accompagner le pays dans la recherche de la paix et de sa stabilité. Les différentes crises militaro-politiques qu'a connues le pays trouvent leurs origines au niveau politique (mauvaise gouvernance), social et économique.

Au niveau politique, depuis son accession à l'indépendance, la RCA a été confrontée au problème de mauvaise gouvernance qui a contribué à la fragilisation des institutions et la déliquescence de l'État à travers les différentes institutions administratives judiciaires et sécuritaires.

La crise déclenchée en décembre 2012, qui a abouti le 24 mars 2013 au renversement de l'ordre constitutionnel par la prise de pouvoir de la coalition « Séléka », majorité musulmane, et à la riposte des milices « anti-balaka » à dominance chrétienne, a plongé le pays dans une spirale de violence d'une ampleur sans précédent. Elle a engendré une militarisation de la population, a fait de

[5] Cadre stratégique Intérimaire 2016-2017 (2015, p9)
[6] Rapport sur le Développement Humain 2015 (2015, p 245)
[7] Prodoc (2015, p6)

nombreuses victimes civiles particulièrement les femmes et les enfants ; et a accru la prolifération des armes et l'insécurité dans l'ensemble du territoire national.

Après deux (2) années de transition soldée par l'élection du Président Faustin Archange Touadéra en février 2016 au second tour, au terme d'élections pacifiques et crédibles, la stabilité a été progressivement restaurée, avec le soutien de la communauté internationale. Le rétablissement progressif des institutions démocratiques a donné le grand espoir que le pays pourra briser le cycle de fragilité et de crises qui prévaut depuis son indépendance. Toutefois, l'insécurité permanente dans tout le pays limite le redéploiement de l'administration publique et des agents de l'Etat, et perpétue la crise sécuritaire, humanitaire, sociale et économique actuelle.

Au niveau social, les conséquences de la crise sont nombreuses, des villages et des villes, y compris des quartiers de Bangui, ont entièrement été détruits et brûlés, et des civils ont été délibérément ciblés et assassinés. Bien que l'éruption de violence n'ait pas eu de fondements confessionnels à l'origine, les dirigeants et les groupes armés ont instrumentalisé les clivages religieux pour alimenter l'instabilité et intensifier le conflit. De nombreux mouvements internes de populations, des exactions et violations flagrantes des droits de l'Homme ; une interruption du fonctionnement des services sociaux de base et de l'administration publique dans les zones affectées par la guerre et une dégradation des conditions d'éducation des enfants sont autant des conséquences néfastes de cette crise. Il est à noter que, dans plusieurs zones affectées par le conflit, l'instauration d'un climat de méfiance a fini par fragiliser la cohésion sociale qui existait au sein des communautés.
Les milices armées ont recruté des jeunes hommes et des enfants désœuvrés et vulnérables. Les affrontements se sont intensifiés en décembre 2013 et se transforment en conflits intercommunautaires.

Au niveau économique, la crise de 2012 et qui s'est poursuivie 2013 a conduit à l'effondrement économique de la RCA, qui avait cependant enregistré un taux de croissance économique de 3,9% en 2012, résultant d'une gestion macroéconomique saine et de l'avancement des réformes structurelles. *La prise du pouvoir par la coalition rebelle Séléka le 24 mars 2013 a conduit le pays dans un chaos* économique, le taux croissance réel du PIB s'est effondré jusqu'à *-37,8%*[8]. En effet, la crise a perturbé et désorganisé le système de production tant industriel qu'agricole et a accru le chômage et la pauvreté.

La croissance reste modeste depuis 2015, notamment à cause du contexte sécuritaire instable, qui est en train de se dégrader. En 2017, le taux de croissance, après avoir été initialement revu à la baisse, avec en toile de fond ce contexte sécuritaire incertain, a atteint 4,3%[9] ; d'après les dernières estimations du Fonds Monétaire International (FMI) l'activité économique ayant été portée par les secteurs de l'exploitation forestière et de la construction.

Les enquêtes sur les conditions de vie des ménages réalisées par l'Institut Centrafricain des Statistiques, des Etudes Economiques et Sociales (ICASEES) situent le seuil de pauvreté à 62% en 2003. Lors de l'évaluation des besoins devant servir à la formulation du Plan de Relèvement et de la Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA) en 2016, le taux de pauvreté a été estimé par la Banque Mondiale à plus de 70%. Les femmes, jeunes et enfants sont les plus affectés par cette situation. Aussi, la dégradation des conditions de vie des populations a été confirmée par le rapport

[8] Rapport Profil Pays 2015, Commission économique des Nations-Unies pour l'Afrique (UNECA), page1.
[9] Rapport Fonds Monétaire International (FMI), 2018

du PNUD 2018 sur le développement humain[10] qui classe la RCA 189ème sur les 189 pays et territoires étudiés avec un IDH de 0,367, elle fait partie de la catégorie « Faible »

2.2 Description du Projet

La récente crise politico-sécuritaire a eu des répercussions sur le fonctionnement et l'autorité de l'État sur toute l'étendue du territoire national. Les bâtiments administratifs territoriaux, les préfectures et les sous-préfectures, ainsi que des services déconcentrés de l'État y compris ceux des forces de sécurité intérieure - FSI (Police et Gendarmerie) ont été systématiquement détruits, entrainant le déplacement massif de la population et obligeant les autorités administratives locales à quitter leurs lieux de résidence respectifs.

Le Projet d'Appui au Redéploiement de l'Administration territoriale et de la Revitalisation Socio-économique des communautés locales en Centrafrique s'inscrit dans le cadre des appuis que les partenaires au développement apportent à la République Centrafricaine pour soutenir le processus de restauration et d'extension de l'autorité de l'Etat sur l'ensemble du territoire national et favoriser l'émergence d'un nouveau contrat social entre l'Etat et la population centrafricaine tel que demandé par l'ensemble des forces vives de la Nation à travers le PACTE Républicain issu du Forum de Bangui[11] en 2015 repris dans le RCPCA[12] 2017-2021 en son pilier 2.

Le projet d'Appui au Redéploiement de l'Administration territoriale et de la Revitalisation Socio-économique des communautés locales en RCA vise à contribuer à la restauration des fondements de l'État centrafricain à l'intérieur du pays à travers les quatre (4) composantes suivantes : (i) appui à la remise sur pied d'une administration territoriale opérationnelle et à l'écoute des populations, (ii) réhabilitation des services de sécurité intérieure (police et gendarmerie) au niveau préfectoral, (iii) renforcement des capacités des administrations locales pour une meilleure prestation des services publics, et (iv) appui à la revitalisation socio-économique des communautés locales à travers le soutien à l'emploi et à la relance des activités génératrices de revenus. Le projet est mis en œuvre sous le leadership du PNUD, conjointement avec le BIT et avec un appui soutenu de la MINUSCA.

Le Projet est financé par le Fonds de Consolidation de la Paix (PBF), le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD) et l'Organisation Internationale du Travail pour un coût total de **5 020 958 USD dont 4 100 000 USD mobilisés soit 82% du montant total.**

Le projet ARAT-RSE s'articule autour de cinq (05) résultats, assortis chacun de plusieurs produits. Le tableau ci-après présente les résultats et les différents produits attendus.

Tableau N° 1 : Résultats escomptés

Résultats	Produits attendus
Résultat 1 : La reprise rapide des fonctions de gouvernance locale est effective et favorise la stabilité et le relèvement des communautés	**Produit 1.1** : Les capacités nationales des coordinations et de suivi du redéploiement des agents publics sur tout le territoire de la RCA sont renforcées
	Produit 1.2 : Les bâtiments prioritaires pour le fonctionnement des services préfectoraux et sous-préfectoraux sont réhabilités et équipés

[10]Rapport sur le développement humain (PNUD), 2018
[11]Rapport Forum de Bangui
[12]RCPCA 2017-2021, pilier 2 « Renouveler le contrat social entre l'Etat et la population »

	Produit 1.3 : La coordination territoriale de la fourniture des services publics essentiels est systématisée, professionnalisée et inclusive.
Résultat 2 : Une protection plus renforcée des populations favorise la reprise économique, sociale et des services publics, grâce à la restauration et le renforcement des services de sécurité (police et gendarmerie) au niveau préfectoral	**Produit 2.1** : Les agents de la police et de la gendarmerie sont formés et redéployés dans les préfectures
	Produit 2.2 : Les bâtiments prioritaires des structures de la police et de la gendarmerie au niveau préfectoral sont réhabilités
	Produit 2.3 : Les services de sécurité au niveau préfectoral disposent des moyens nécessaires pour accomplir leur mission.
Résultat 3 : Une réactivité et une responsabilisation accrues de l'administration locale aux besoins de ses citoyens	**Produit 3.1** : Les capacités des acteurs locaux (services déconcentrés et décentralisés, société civile) en matière de planification et de gestion du développement local sont renforcées
	Produit 3.2 : Les outils et les mécanismes de planification, coordination et de gestion sont mis en place dans les 16 chefs-lieux des préfectures
	Produit 3.3 : L'emploi, notamment celui des jeunes est promu à travers la réhabilitation/entretien des infrastructures communautaires
Résultat 4 : L'accès plus accru des populations à l'emploi et autres moyens de subsistance favorisent la relance de l'économie et sont facteurs de confiance et de stabilité à moyen et long terme	**Produit 4.1** : Les capacités des acteurs locaux pour la gestion au relèvement économique rapide sont renforcées
	Produit 4.2 : L'emploi, notamment celui des jeunes est promu à travers la réhabilitation/entretien des infrastructures communautaires (THIMO)
	Produit 4.3 : Les moyens de subsistance des communautés les plus affectées par le conflit sont revitalisés et renforcés à travers la relance des AGR
Résultat 5 : Les ressources humaines, matérielles et financières sont mises en place pour une gestion efficiente et efficace des appuis	**Produit 5.1** : Le dispositif institutionnel de mise en œuvre du projet est mis en place
	Produit 5.2 : Mise en œuvre et orientation stratégique du projet
	Produit 5.3 : Les résultats du projet sont suivis et évalués de manière objective et les enseignements tirés pris en compte

Le projet a été exécuté selon la modalité d'exécution directe (DIM) par le Bureau pays du PNUD/RCA et par le BIT. Cependant, tenant compte du contexte sécuritaire et opérationnel sur le terrain, et conformément aux dispositions prévues dans le document de projet, tous les travaux de réhabilitation d'édifices publics ont été confiés à une agence.

La durée programmatique initiale du projet était de dix-huit (18) mois, allant de 21 mars 2017 au 20 mars 2018. Dans la pratique, il a été exécuté sur une période de vingt-quatre (24) mois, couvrant la période de mars 2017 au 30 septembre 2018, suite à une prorogation de six (06) mois. Une dernière prorogation vient d'être accordée jusqu' au 31 Décembre 2018.

Le coût total du projet est de 5 020 958 USD, dont 3 000 000 USD pour le Fonds de Consolidation de la Paix (PBF 73%), 1 000 000 USD pour le Programme des Nations-Unies pour le Développement

(PNUD 24%) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT) contribue à hauteur de 100 000 USD. Le projet est mis en œuvre conjointement par le PNUD et le BIT.

Les zones d'interventions du projet sont principalement l'Est, le Nord et le Centre de la RCA (Nana-Gribizi, Ouaka, Bamingui-Bangoran, Haute-Kotto, Vakaga, Mbomou et Haut-Mbomou), en raison de l'acuité des besoins pour le rétablissement du contrat social entre l'État et la population. Toutefois, pour la composante sur la restauration des forces de sécurité intérieure (FSI), tenant compte de la forte présence et de l'hostilité des groupes armés dans la zone de l'Est, les interventions sont concentrées dans les régions du centre et du sud-ouest du pays.

Les défis humanitaires auxquels doit faire face la RCA sont considérés comme des axes prioritaires. Aussi l'ensemble du Système des Nations Unies (SNU) et la MINUSCA accompagne le Gouvernement dans son engagement à créer les conditions d'un nouveau pacte social, basée sur la sécurité, la paix, la restauration de l'autorité de l'État et la relance des activités économiques en s'appuyant sur ses priorités à moyen terme, transcrites dans le RCPCA.

Le PNUD pour sa part, s'inscrit dans cette approche. En s'appuyant sur ses avantages comparatifs, il entend accompagner le Gouvernement à travers la bonne gouvernance, la consolidation de la paix.

III Étendue et Objectifs de l'évaluation

IV.1 Etendue

La présente évaluation finale couvre l'ensemble du projet, sur la période de mise en œuvre 2016 2018, dont les composantes ont été mises en œuvre par le PNUD et ses partenaires. L'évaluation finale a pour objectif d'apprécier le niveau de réponse aux défis identifiés dans les zones ciblées par le projet. L'évaluation tiendra compte des activités en cours de réalisation et déjà réalisées par le PNUD et ses différents partenaires.

Les zones ciblées représentent les plus marginalisées et en proie aux conflits notamment les préfectures de l'Est, du Nord et du Centre correspondant à environ 23% de la population hors Bangui[13].

IV.2 Objectifs

Les objectifs[14] assignées à l'évaluation est :

- de porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts (ou signes précoces d'impacts) et la durabilité des résultats du projet ;
- d'analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- d'identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;
- de formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du projet .

[13] Prodoc p21
[14] Prodoc p2

IV.3. Conditions spécifiques

Les documents fournis par le PNUD et la partie nationale constitueront la principale source de documentation et d'information pour mener cette évaluation. Conformément à la méthodologie, l'évaluation s'appuiera également sur des données secondaires recueillies à travers des entrevues, observations et analyses.

Les conditions spécifiques éventuelles à l'évaluation du projet ARAT RSE sont, pour le moment, identifiées ainsi :

IV.3.1 Contraintes rencontrées

- Il pourra s'avérer difficile d'accéder à certaines sources d'informations à cause notamment de la mobilité au sein de l'administration publique dans la République Centrafricaine, surtout de la situation sécuritaire dans les zones d'intervention. Dans la mesure du possible, la mission comblera ces limites par la triangulation des sources d'information, en établissant un juste équilibre entre les différents niveaux d'analyse (projet, résultats et produits) et une priorisation quant aux enjeux et préoccupations nationale et celle du PNUD en ce qui concerne le rendement du projet.

- En fonction de l'évolution de l'étude, de son étendue pratique et des facteurs contraignants qui surviendraient au cours de la mission (comme les conditions sécuritaires), un pronostic sera fait sur le calendrier avec des propositions de réaménagement en concertation avec le PNUD pour le timing des livrables.

- La zone d'intervention du projet est très étendue, des préfectures de l'Est, du Nord et du Centre. Cette excentricité de la zone géographique constitue une contrainte pour l'échantillonnage des sites pour les visites de terrains. Un échantillonnage raisonné pourrait palier à cette contrainte

- La fourniture des informations documentaires s'est faite de façon sporadique tout le long du processus

IV.3.2 Limites de l'évaluation

- Le projet a été conçu sur l'hypothèse d'un retour progressif à la paix et à la sécurité à l'issue des élections législatives et présidentielle; d'où des composantes de relèvement, de consolidation de la paix et de la restauration de l'autorité de l'État. Suite à la résurgence des violences le projet a dû réajuster certaines de ses cibles. L'évaluation ne pourrait pas analyser en détails le rapport entre les incidents et le recalibrage des cibles et indicateurs.

- Les effets attendus et les résultats escomptés du projet constituent un mixage entre les effets à impacts rapides (THIMO) et des effets escomptés durables dans l'optique d'une bonne gouvernance locale et reprise des activités économiques. L'évaluation n' a pas pu répertorier avec précision les effets du projet (pour les 24 mois de mise en œuvre); non seulement certaines enquêtes ou sondages n' ont pu être effectués en amont, mais aussi la visite de terrain a été effectuée sur un seul site (Bambari), et par ailleurs pour des raisons de planification de vol UNHAS, elle fut écourtée d'un jour.

- Par ailleurs, le rapportage n'a pas pu renseigner certaines cibles quantitatives et qualitatives se rapportant au niveau de réalisation des produits ce qui a rendu fastidieuse l'évaluation réelle du niveau de réalisation des produits. L'équipe d'évaluation a procédé à la méthode de

triangulation avec les interviews et les visites de terrain pour parvenir à déterminer certains seuils de réalisation

- Certaines activités résiduelles ont été réalisées fin Décembre après l'élaboration du rapport provisoire, elles sont annexées au rapport définitif.

IV Approche et Méthodologie de l'évaluation

IV.1 Approche de l'évaluation

L'Équipe d'évaluation a adopté une approche méthodologique commune et a fait appel à une méthodologie rigoureuse. Il s'agit d'une approche structurée, transparente et vérifiable, permettant de répondre aux questions d'évaluation ; présenter et synthétiser les constatations ; et formuler des conclusions bien fondées sur des évidences et des recommandations robustes et utiles. Cette approche appliquera les critères d'évaluation définis -pertinence, efficacité, efficience, durabilité et impact potentiel- au moyen des méthodes mixtes, qui associent des sources et des techniques surtout qualitatives. Tout au long du processus de collecte des données et de recherche, les évaluateurs ont croisé leurs données afin d'arriver à une image réaliste au niveau macro du projet-pays. Les nombreuses sources d'information et de collecte de données utilisées ont facilité leur validation par triangulation et par le fait même d'optimiser la validité des constats et conclusions. Dans la compilation et l'analyse des données et de l'information, l'évaluation a porté une attention toute spéciale aux points suivants :

- La relation entre les priorités stratégiques établies et les réalisations concrètes;
- La planification budgétaire et les réalisations;
- L'évolution et l'adaptation du cadre logique et de la stratégie de programmation du PNUD et cela au regard du contexte national, local et sous régional); le choix judicieux et stratégique des secteurs d'intervention;
- La gestion du rendement du projet de manière générale;
- La gestion des risques, ainsi que celle des grands principes et orientations stratégiques du PNUD; incluant les nouvelles approches;
- La prise en compte de l'égalité du genre et des droits humains;
- La stratégie de partenariat;
- La théorie du changement;

La mission d'évaluation a préparé également une matrice d'évaluation détaillée, pour l'appréciation du rendement aux niveaux produits et activités. Cette matrice a intégré les questions et sous-questions qui ont guidées l'analyse des documents. La matrice a identifié également les indicateurs de rendement, les sources d'information et les méthodes de collectes et d'analyse des données.

L'évaluation développe un guide d'entrevue général (niveau résultats, produits et activités), répondant directement aux normes génériques des Nations-Unies en matière d'évaluation. Ce guide permettra notamment d'assurer la fiabilité des données du projet

IV.2. Méthodologie de l'évaluation.

IV.2.1. Revue documentaire

Le consultant a exploité toute la documentation disponible auprès du PNUD et les parties prenantes à l'exécution du projet dont l'évaluation est demandée. A cet effet, l'équipe a commencé à prendre connaissance des documents clés disponibles, notamment les rapports de formulation du projet, le document du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement, les rapports de suivi semestriel, les protocoles d'accords avec les partenaires, les PV des revues annuelles, les documents PTA, Plan budgétaire, les rapports d'activités, les rapports de projets.

Ces différents documents ont été analysés et synthétisés pour les besoins de l'étude.
Par ailleurs, cette analyse documentaire se poursuivra jusqu'à l'élaboration du rapport provisoire.

IV.2.2. Collecte des données

- **Élaboration des outils de collecte de données**

Suivant les termes de référence, deux outils de collecte de données ont été adaptés et conçus pour renseigner les informations nécessaires afin d'atteindre les objectifs fixés par la mission. Il s'agit des guides d'entretien et du questionnaire si possible :

1. Les guides d'entretiens individuels pour la collecte des données qualitatives ;
2. Les questionnaires seront utilisés pour collecter les données quantitatives et qualitatives auprès de certains bénéficiaires spécifiques.

- **Échantillonnage**

Les groupes cibles peuvent être subdivisés en deux types conformément aux techniques d'enquête retenues (entretiens semi-structurés et enquête par questionnaire). Le tableau en annexe 2 présente la typologie des acteurs et bénéficiaires des interventions du projet. L'échantillonnage des bénéficiaires à visiter s'est fait sur la base du croisement entre l'analyse des informations primaires collectées et les entrevues avec intervenants dans les programmes. Lors de la visite de terrain un nombre de bénéficiaires a été interviewé en tenant compte de leur typologie (genre, vulnérabilité, droits humains) et de la zone d'intervention du projet.

Cette méthode a permis de faire une triangulation des informations obtenues et de dégager les résultats probants pour la mission.

D'une manière générale, un accent particulier a été porté sur l'approche participative pour permettre aux acteurs d'exprimer leurs opinions.

L'évaluation a eu recours à deux méthodes de collecte de données pour s'assurer de rassembler de multiples éléments appréciatifs.

La revue documentaire et la collecte des données secondaires comportent :

- des entrevues avec les principaux intervenants et partenaires (structurées et semi-structurées à l'aide d'un guide d'entrevues pour chaque niveau d'analyse et de secteur;
- des entrevues avec des représentants des PTF impliqués dans les programmes;
- des groupes de discussion pour certaines catégories d'interlocuteurs tels les organisations de la société civile; certains groupes de bénéficiaires au niveau central;
- des Visites terrain : une visite dans la préfecture de la Ouaka à Bambari a été effectuée.

IV.2.3. Analyse des données

Les critères et les questions d'évaluation présentés en annexe 2 ont servis de référence pour l'analyse des données collectées à travers la revue documentaire, les entrevues et groupes de discussion, de même que la visite terrain.

- Une analyse de contenu: Le contenu des documents, ainsi que des entrevues réalisées, seront analysés en fonction des principaux enjeux et des questions centrales de l'évaluation.
- Une analyse de performance: à travers les cotations des résultats, les performances du projet seront analysées selon les critères d'évaluation qui figurent dans les Termes de référence de l'évaluation et dans la matrice d'évaluation.

Le recours à la triangulation des données et l'utilisation d'outils standards ont assuré, dans la mesure du possible, la validité de l'analyse afin de produire un rapport stratégique qui a identifié les facteurs de succès, les faiblesses, les enjeux et les leçons du cadre de programmation et de la programmation comme telle, de manière à dégager les orientations souhaitables pour l'avenir et à appuyer la prise de décision pour les programmations futures.

Les principaux produits attendus de l'évaluation sont sommairement décrits ci-dessous de même que les principales étapes et le calendrier.

IV.2.4. Calendrier de l'évaluation

Les différentes activités comprises dans les étapes énoncées ci-haut se sont déroulées selon le calendrier ci-après: i) phase de revue documentaire et interviews : 3 au 16 Novembre; ii) phase de visite de terrain : 17 au 20 Novembre; iii) phase d'analyse et de rédaction : 21 novembre au 3 Décembre; iv) rapport provisoire : 4 Décembre.

V Résultats de l'évaluation selon les critères de performance

V.1. Pertinence

Pertinence en fonction des priorités des localités bénéficiaires et des populations cibles

L'appui du PNUD à travers le projet ARAT-RSE est pertinent par rapport aux besoins, priorités, objectifs et attentes des bénéficiaires directs et des communautés. Le conflit a détruit la quasi-totalité des bâtiments administratifs ainsi que les infrastructures socio-économiques dans les zones ciblées du projet. Les populations affectées par la crise militaro-politique ont presque tout perdu.

Pertinence en fonction des priorités définies par le Gouvernement

Le projet ARAT-RSE est en parfaite adéquation avec les principales stratégies de relèvement du pays, notamment le Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA) 2017-2021 en ce sens qu'il contribue à la réalisation des objectifs de la *composante 1 et 3 : composante 1 « Redéployer l'administration sur tout le territoire et mettre en place une gouvernance locale inclusive », composante 3 : « Assurer la sécurité alimentaire et la résilience »* du **Pilier 2 « Renouveler le contrat social entre l'État et la société[15] »**. En effet, le retour d'une présence opérationnelle et proactive de l'État sur tout le territoire, y compris la participation et l'engagement des communautés sans discrimination permet de rétablir une confiance entre l'État et la population.

[15] RCPCA 2017-2021 (2016, pages 34)

La composante 3 « Revitalisation socio-économique » du projet ARAT-RSE est aligné sur l'objectif stratégique 1 *« Relancer et développer les secteurs productifs (agriculture et élevage, industries extractives et forestières) »* du **Pilier 3 « Assurer le relèvement économique et la relance des secteurs productifs.** Le projet contribue à la réalisation de la composante 4 « *Faciliter la réconciliation et la cohésion sociale, et mettre en place les conditions requises pour le retour des réfugiés et appliquer les solutions durables pour les personnes déplacées » du* **Pilier 1 « Soutenir la paix, la sécurité et la réconciliation »** en ce sens que toutes les activités exécutées sont accompagnées de sensibilisation et communication sur la cohésion sociale et le vivre ensemble. La plupart des membres des groupements/associations crées sont issus des deux communautés rivales.

Pertinence par rapport aux priorités du Système des Nations Unies

Les objectifs du projet sont en relation avec les trois effets du Système des Nations Unies décrit dans l'UNDAF+ 2018-2021:

(i) Effet 1.1 « D'ici 2021, les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale et les droits humains » du résultat stratégique 1 ;
(ii) Effet 3.1 « D'ici 2021, les institutions politiques et administratives, les OSC et le secteur privé mettent en œuvre des programmes et approches qui renforcent la résilience des communautés urbaines et rurales face aux crises et aux changements climatiques » du résultat stratégique 3 ;
(iii) Effet 3.2 « D'ici 2021, Les institutions politiques et administratives, les OSC et le secteur privé mettent en œuvre des politiques, programmes et reformes axés sur la croissance économique inclusive (bonne gouvernance économique, relèvement et la création d'emplois) et la gestion transparente, éthique et durable des ressources naturelles » du résultat stratégique 3.

La théorie de changement préconisée et cohérence avec la stratégie

Conformément au document du projet, toutes les agences récipiendaires du Fonds de la Consolidation de la Paix considèrent que *les voies du changement qui contribuent à redéfinir les liens entre les administrateurs et les administrés de manière solide et donc à consolider la paix à long terme impliquent :* (i) des institutions fonctionnelles, crédibles à l'écoute de la population ; (ii) des processus politiques inclusifs ; et (iii) des communautés plus résilientes aux conflits.

Les voies du changement postulées par les agences permettent aux acteurs de la gouvernance et du développement local de devenir les porteurs de stabilité et permettent aux populations de jouir de la paix et de la sécurité retrouvée et de valoriser leur potentiel de développement, grâce à une meilleure cohésion sociale et à une plus grande efficacité de l'État dans ses missions.

La pertinence de la théorie du changement peut être appréciée à deux niveaux. Le premier est stratégique car elle privilégie la remise sur pied des institutions territoriales, incluant les services de sécurité intérieure (la police et la gendarmerie) plus à l'écoute et réactives face aux besoins exprimés par les communautés affectées par le conflit. Ce qui permet non seulement la restauration de la présence physique de l'État, mais aussi et surtout de rétablir la confiance entre l'État et la communauté.

Le deuxième niveau est la stabilisation des moyens de subsistance des populations accompagnée d'une revitalisation de l'économie locale et d'une fourniture de services de base ce qui constitue un aspect très important en termes de consolidation de la paix. En ciblant les communautés des zones les plus affectées, le projet offre des opportunités d'emploi à travers les THIMO et fournit une plus grande autonomie économique et un rôle significatif dans la prise de décision au niveau local qui a une incidence sur la vie quotidienne des populations. .

La gestion du rendement repose essentiellement sur le cadre de résultats et de rendement, à ce niveau certaines insuffisances surgissent comme par exemple dans la chaine des résultats où les hypothèses de cause à effets souffrent souvent de solidité. La formulation des produits reste vague et souvent trop ambitieuse. On constate un nombre pléthorique d'indicateurs (12 indicateurs de résultats et 38 indicateurs de produits) et environ 50 cibles à atteindre.

L'analyse de la pertinence du programme se résume dans le tableau suivant

Tableau N°2 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient de pertinence »

Les facteurs d'appréciation du niveau de pertinence	La notation P/NP
Facteur « a » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations (hommes, femmes),	2/2
Facteur « b » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les objectifs, du RCPCA qui est le référentiel national en matière de développement économique et social	2/2
Facteur « c » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les objectifs et effets du UNDAF +	1/1

Le coefficient de pertinence découlant de la sommation des différents facteurs se résument à la notation de 5/5 ce qui lui confère la qualification de très pertinent.

V.2. Efficacité

Les réalisations se répartissent en réhabilitation des bâtiments, infrastructures, équipements, renforcements de capacités institutionnelles et opérationnelles, et renforcement des compétences humaines.

Résultat 1

Au compte du Résultats 1 on dénombre comme produits[16] :

- Une enquête nationale sur l'état du redéploiement de l'Administration réalisée en 2016 ;
- Un appui institutionnel à la Coordination Nationale du Redéploiement de l'Administration Publique - CNRAP (logistique, outil de gestion, accompagnement technique et déploiement de 15 VNU nationaux aux niveaux préfectoral et sous-préfectoral)
- Réhabilitation de Onze (11) bâtiments administratifs réhabilités à Bangassou, Birao, Obo, Kaga-Bandoro et Bria. En outre, deux autres bâtiments réhabilités par la MINUSCA (sous-préfecture et lycée de Birao) ont été équipés par le projet ;
- Développement d'un système informatisé et intégré pour le suivi du redéploiement et de la présence des fonctionnaires et agents de l'Etat (FAE) dans leurs lieux d'affectation ;
- Un appui apporté à la formation et au déploiement dans leurs juridictions respectives des 16 nouveaux Préfets et 71 sous-Préfets nommés en 2017.

Ceci correspond à un taux de réalisation de produits de 73%[17] en tenant compte des cibles réajustées (voir tableau en annexe 2).

Il ya lieu de mentionner un produit positif inattendu qui a constitué à l'élaboration et au lancement de la mise en œuvre de la stratégie de restauration de l'autorité de l'État, incluant le développement

[16]Rapport de fin projet Avril 2018 (2018, p3)

[17] Calculé sur la base de la moyenne des cibles atteintes des indicateurs de chaque produit dans le tableau en Annexe 2

d'un système informatisé et intégré de suivi du redéploiement et de la présence des FAE à travers le territoire, Ceci est satisfaisant. Les cibles et résultats ont été atteints avec seulement des retards malgré les difficultés qui ont jalonné la mise en œuvre.

Résultat 2 les produits engendrés se trouvent être[18] :

- Six (6) unités des FSI de Bambari, Bossembele, Bouar, Berberati et Bozoum ont bénéficié d'une réhabilitation de bâtiments administratifs et la construction de 7 blocs de latrines.
- Formation de cinquante-sept (57) éléments des FSI (policiers et gendarmes) sur l'exercice de la fonction de police judiciaire (auditions dans les enquêtes, rédaction de procès-verbaux, droits de l'homme, etc.) ou le rétablissement /maintien de l'ordre public ;
- Renforcement des capacités logistiques des FSI : 3 véhicules pick-up 4x4 ont été acquis en faveur des unités d'interventions sur le terrain ;
- Appui logistique et financier pour l'organisation des missions d'inspection et de contrôle dans la quasi-totalité des unités des forces de sécurité intérieure installées dans les régions du Sud-Ouest du pays

Ce résultat enregistre un taux de 66%[19] de produits en prenant compte les cibles réajustées (voir tableau en annexe 2). Ce qui lui confère le qualificatif de satisfaisant.

Résultat 3. Au titre des produits on note[20] :

- L'élaboration d'un guide de formation axé sur la gestion du développement, la gouvernance locale et la prévention / gestion des conflits, traitant plusieurs thématiques dont : la restauration de l'autorité de l'Etat au niveau local, le management des services publics, le rapport entre autorités administratives et Forces de Défense et de Sécurité, l'élaboration de plans de développement local, et la culture de la paix et de la cohésion sociale.
- Un pool de 21 formateurs mis en place et formé, notamment sur les principes de l'andragogie ;
- Une série de sessions de formation organisée à Obo, Birao et Bambari et Ndelé, pour un total de 161 FAE formés ;

Les réalisations de produits enregistrent un de taux de 66 %[21], il s'agit des activités et des produits devant entrainer une meilleure gouvernance locale. Elle s'est avérée très ambitieuse au regard du contexte. Par ailleurs le produit comme : « Les outils et les mécanismes de planification, coordination et de gestion sont mis en place dans les 16 chefs-lieux des préfectures » correspond à un programme à part entière. A cela s'ajoute le fait que la recrudescence des violences dans les zones ciblées depuis 2017 n'était pas de nature à favoriser le développement de cette composante sur le terrain.

Néanmoins, le projet a eu le mérite d'impulser l'élaboration du programme conjoint SNU d'appui au développement local. Cette contribution correspond à un résultat positif inattendu. Il est modérément satisfaisant.

Résultat 4

[18]Ibid p5
[19] Calculé sur la base de la moyenne des cibles atteintes des indicateurs de chaque produit dans le tableau en Annexe 2
[20]Ibid p7
[21] Calculé sur la base de la moyenne des cibles atteintes des indicateurs de chaque produit dans le tableau en Annexe 2

Résultat 4[22]les produits sont les suivants :

- 133 groupements d'intérêts économiques totalisant 2.302 membres dont 55% de femmes constitués et financés par le projet à Kaga-Bandoro, Bambari, Birao et Obo. En outre, 123 nouveaux groupements totalisant 2.162 membres ont été financés par le projet à Ndélé, Bamingui, Grimari et Mbrès,
- Avec la contribution du BIT, 443 membres de ces groupements ont été formés sur l'employabilité et la comptabilité simplifiée pour une meilleure gestion de leur business plan;
- 450 ménages (300 à Bambari et 150 à Grimari) ont bénéficié de l'appui pour la relance de leurs activités à travers la distribution de kits d'outillages agricoles et de semences de maraîchage ;
- 631 emplois temporaires créés pour un total de 13.934 personnes/jour par le biais de projets THIMO réalisés à Bambari, Bangassou, Birao, Bossembele
- Un résultat indirect inattendu qui est l'aménagement d'une partie du marché de Yaloké en faveur des femmes vendeuses de denrées alimentaires

La mise en œuvre du projet a engendré des résultats positifs inattendus majeurs. Il s'agit de l'élaboration et du lancement de la mise en œuvre de la stratégie de restauration de l'autorité de l'État en étroite synergie avec la MINUSCA et de celle d'un programme conjoint SNU d'appui au développement local mis en place pour assurer la consolidation et l'extension des acquis de ARAT-RSE.

Son taux de réalisation est évalué à 73 %[23]. Ceci prend en considération les cibles réajustées, et la contribution à la construction du marché de Yaloké qui constitue un produit non programmée mais qui engendre un résultat positif inattendu. Donc il requiert un niveau de réalisation modérément satisfaisante.

L'analyse holistique des réalisations prend en compte leur nature et aussi la durée de l'exécution. Si les équipements bureautiques, informatiques, logistiques, et les formations participent rapidement de l'amélioration des capacités opérationnelles et institutionnelles des bénéficiaires, tout autre est le cas de la relance des activités économiques. Leur mise en œuvre nécessite plus de temps et de préparation. Le défi majeur résidait dans le fait que l'exécution de ces activités était compressée dans un temps relativement court, souvent moins d'une année. Malgré tout, certaines associations dans la préfecture de Bambari et de Birao ont bénéficié largement des THIMO et des premières tranches de subventions pour les activités génératrices de revenus.

De même, l'approche THIMO préconisée dans la réhabilitation des bâtiments par le recrutement de la main d'œuvre sur place a permis d'injecter une masse monétaire de 19 066 500 de F CFA[24] dans les 5 localités (Bangassou, Bossembele, Bambari)

On note néanmoins des lacunes dans le partenariat avec les structures techniques d'encadrement pour le suivi des activités. Ceci a affecté négativement l'efficacité de mise en œuvre. En effet si les techniciens de l'ACDA ont participé à l'identification des ménages devant bénéficier des kits agricoles, ils n'ont pas poursuivi le partenariat par l'appui technique des dits ménages.

[22]Rapport de fin de projet Avril 2018 (2018, p9)
[23] Calculé sur la base de la moyenne des cibles atteintes des indicateurs de chaque produit dans le tableau en Annexe 2
[24] Rapport trimestriel AGETIP Novembre 2018 (2018, p9) ; voir réactualisation à 44 161 000 FCFA en annexe 9

Encadré 1 : Agent d'encadrement agricole

Un responsable du service de la vulgarisation agricole affirme : « Nous avons appuyé l'identification des ménages, et 300 ont bénéficié de kits agricoles pour le maraîchage reparti sur 5 sites à Bambari. Le projet nous a donné des semences pour des tests de germination. Après pour le suivi nous n'avions pas de moyens logistique et un responsable du projet ARAT venu à Bambari nous a promis de faire quelque chose dans ce sens et depuis plus rien, donc nous ne savons pas comment les producteurs se sont débrouillés pour leur activité ou s'ils ont bien récolté et vendu. Désormais il faudrait des protocoles d'accord de partenariat pour de telles activités et non des propos qui n'engagent personne ».

Des déficits de communication et de compréhensions avec la faitière Réseau de Producteurs de Semences (REPROSEM) n'ont pas permis de nouer un partenariat afin qu'elle assure l'encadrement technique rapproché des maraichers.

L'inexistence des agences financières et bancaires dans la plupart des régions concernées ajoute une pression supplémentaire de risques fiduciaires surtout dans le contexte sécuritaire volatile. En effet les différentes subventions aux associations et les activités THIMO constituent des activités basées sur les cash. La circulation avec une masse important de liquidité monétaire expose à des risques de braquage et d'attaque par les groupes armés. Le braquage de la mission du projet chargée du versement des subventions aux groupements à Kaga Bandoro du 17 juin au 4 juillet en est une illustration très éloquente :

Encadré 2 : partenaire de mise en œuvre sur le terrain

« La dégradation du contexte sécuritaire le samedi 01 juillet à Kaga Bandoro n'a pas permis la réalisation de ces activités engendrant de ce fait un reliquat supplémentaire de 15 018 750 F CFA.

Le montant total du reliquat enregistré est de 28 263 750 F CFA qui a été ramené et reversé au service des finances du PNUD. Cette somme a été sécurisée par une équipe motorisée des affaires civiles depuis l'arrivée à l'aéroport de Kaga-Bandoro jusqu'au camp de la MINUSCA où un coffre-fort a été mis à disposition[25] ».

Le niveau de réalisation des produits varie selon la nature des activités. Cela est tributaire de plusieurs facteurs :i) la nature de la réalisation; ii) les capacités opérationnelles des gestionnaires et des partenaires de mise en œuvre du projet ; ii) la disponibilité des fonds et le contexte sécuritaire et environnemental.

La mise en œuvre du projet s'est heurtée à des contraintes sur le terrain. La recrudescence des violences dans la plupart des préfectures cibles du pays (Nana-Gribizi, Bamingui-Bangoran, Haute-Kotto, Mbomou) et les difficultés d'approvisionnement en matériaux de construction dans les zones Est du pays, l'atteinte de certaines cibles quantitatives du projet, notamment en termes de réhabilitation d'édifices administratifs, a été rendue impossible non seulement de la sous-évaluation des budgets, mais aussi de la non-mobilisation du gap de financement (920.000 dollars US) du projet.

[25] Rapport mission Kaga Bandoro Juin 2017 (2017, p8)

Face à ce constat, à la demande du Comité de Pilotage du pilier Gouvernance et Consolidation de la Paix en commun accord du PNUD, le réajustement de certaines cibles quantitatives en mars 2018 a été opéré pour faciliter l'atteinte des cibles[26].

En effet les objectifs et les résultats visés dans le prodoc reposaient sur l'hypothèse que la tenue des élections législatives et présidentiel en Février 2016 et le retour à l'ordre constitutionnel seraient suivis d'une dynamique de paix et de stabilisation ainsi que d'une reprise des activités administratives et économiques. Ainsi le projet objectait couvrir 16 préfectures et les 45 sous-préfectures du territoire national[27].

Certaines zones comme Alindao, Bangassou et Zémio, épargnées par les évènements de 2012/13 sont tombés sous le contrôle des groupes armés[28]. En outre, le départ simultané des forces américaines et ougandaises de la ville de Obo en 2017 a entrainé des incertitudes sur la situation sécuritaire ainsi que des fortes contraintes dans l'approvisionnement du marché local[29]. La situation sécuritaire volatile a entravé l'efficacité dans la réalisation des activités du projet, à cela s'ajoute l'étendue de la zone de couverture et les leurs accessibilités dues aux infrastructures routières défectueuses ont influencé négativement l'efficacité de la réalisation des travaux.

Néanmoins l'analyse de l'efficacité de programme prend en compte tous ces facteurs suscités. Elle résulte d'un premier niveau d'analyse de la réalisation des activités programmées facteur a « Degré de réalisation des activités » et d'un second niveau de l'atteinte probable des produits sous lesquels les réalisations devraient contribuer au facteur b « Degré d'obtention des produits attendus »

Ainsi le tableau suivant résume le niveau d'efficacité des activités et des effets escomptés

Tableau N°3 Récapitulatif du taux de réalisations par résultats

Résultats	% Réalisations des Produits
R1	73
R2	66
R3	66
R4	73
R5	75
Total	**70**

Le taux de réalisations des produits obtient une moyenne de 70%. Il prend en compte les produits obtenus au 31 Décembre après le dépôt du rapport provisoire. Il est obtenu par triangulation entre le taux de réalisations physiques et les données qualitatives recueillies dans la documentation et lors des entretiens. Ceci est considéré comme satisfaisant.

[26] Compte rendu comité de pilotage gouvernance ANNEXE : Réajustement de certaines cibles quantitatives du projet ARAT-RSE

[27] Prodoc (2016, p21)

[28] Rapport final ARAT RSE (2018, p4)

[29] Jusque-là, la protection des convois d'approvisionnement du marché local à Obo était assurée par les forces ougandaises.

Tableau N°4 : Estimation du coefficient d'efficacité

Facteur d'appréciation du niveau d'efficacité	Notation
Facteur « a » : Degré de réalisation des activités	0,70[30]/2
Facteur « b » : Degré d'obtention des produits attendus	2,1[31]/3

En faisant la sommation des différents facteurs d'appréciation énoncés dans le tableau ci-dessus, Il en résulte un coefficient d'efficacité de **2,8/5**. Les taux des produits et des résultats ont été pondéré de 2, compte tenu du principe de la gestion axéé sur les résultats.

Ce niveau s'explique par le délai de mise en œuvre relativement court, les contraintes sécuritaires, entrainant la suspension de la mise en œuvre due aux violences, et aussi le gap de financement de 900 000 USD dans le budget prévisionnel.

V.3. Efficience

L'efficience résulte de la combinaison de plusieurs types de ressources dans la mise en œuvre des activités. Les ressources humaines disponibles, les ressources financières mobilisées et le temps imparti pour l'exécution du projet, constituent la base de l'analyse. Pour cette étude l'accent est plus porté sur les ressources financières qui se résument dans le tableau suivant :

Tableau N°5 : récapitulatif de l'utilisation des ressources financières

Source : Équipe d'évaluation à partir du tableau d'exécution financière du projet (rapport ARAT-RSE 2016-2018)

Résultats	Budget alloué USD	Budget dépensé USD	% décaissement
Résultat 1	818 588	884 186	108%
Résultat 2	713 646	629 525	88%
Résultat 3	237 100	147 945	62%
Résultat 4	866 869	820 231	95%
Résultat 5	1 470 251	1 584 362	108%
Total	**4 106 454**	**4 066 249**	**99%**

Commentaire : D'après le tableau ci-dessus, le taux d'exécution financière durant la mise en œuvre du projet est **de 99[32]%.**

[30] 70% de realisation des activités à defaut

[31] Taux de réalisation des produits 70% =0,7*3= 2,1

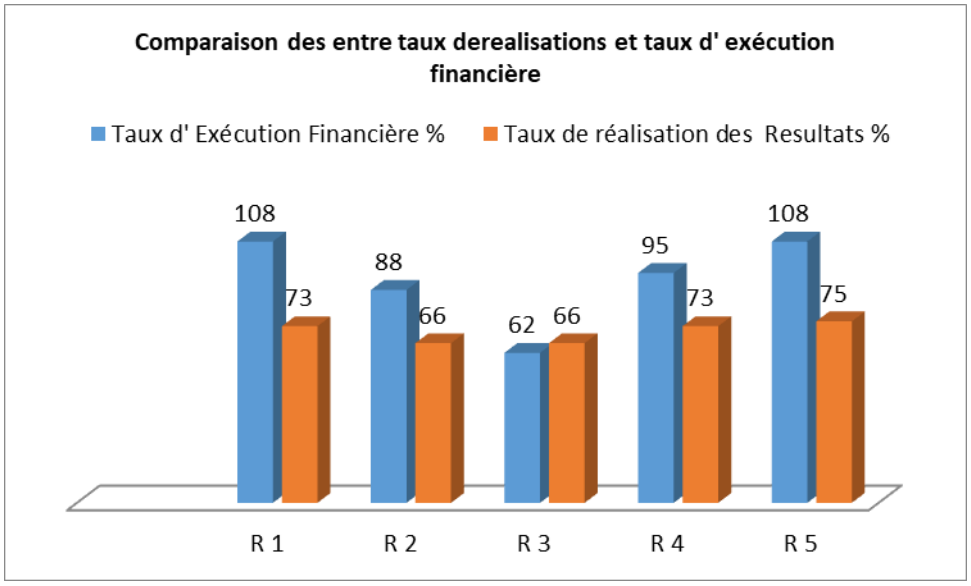
[32] Ce taux intègre les décaissements au 31 Décembre 2018

Tableau N°6 : Calcul du coefficient d'efficience

Résultats	Taux d' Exécution Financière %	Taux de réalisation des Resultats %	Efficience
R 1	108	73	0,67
R 2	88	66	0,75
R 3	62	66	1,06
R 4	95	73	0,76
R 5	108	75	0,69
Total	99	70	0,70

Le taux d'efficience global est de 0,70

Graphique 1 : Comparaison entre les taux de réalisation des Résultats et les taux d'exécution financière



Commentaire : le seuil de décaissement est généralement supérieur au taux de réalisation des résultats sauf au niveau du Résultats 3 où l'efficience est très satisfaisante.

L'évaluation de l'efficience se fait en fonction des ressources financières, humaines et le temps utilisé pour la réalisation des activités et des résultats. Pour ce cas, les ressources financières ont été les paramètres majeurs. Ainsi le coefficient s'obtient à partir du ratio des réalisations sur les ressources financières consommées pour l'atteinte des résultats.

Il faudrait remarquer que les couts de réhabilitations prévisionnelles étaient largement sous évalués, en plus du fait qu'un montant de 900 000 USD restait encore à mobiliser. Ce qui a influé sur le niveau d'atteinte des réalisations.

En prenant en compte l'utilisation des ressources financières on obtient un coefficient d'efficience[33]/ TE = TRR/TEF : 70/99 = 0,70 comme indique dans le tableau ci-dessus. Ce taux rapporté au critère

[33] Voir Annexe 4 coefficient d'efficience

d'appréciation de l'échelle de 1 à 5 abouti à la note 3,5/ 5 donc l'efficience est qualifiée comme étant **satisfaisant.**

Les résultats obtenus se tiennent dans un intervalle de 22 mois. Prévu pour une durée de 18 mois, le projet a réellement démarré ces activités en Septembre 2016 selon les gestionnaires du projet.

Par ailleurs, au regard de l'envergure du projet et de l'étendue des zones à couvrir, on peut dire que les ressources humaines n'étaient pas calibrées en nombre suffisant et même en profils adéquats (cas de la comptabilité) pour une mise en œuvre efficiente. En effet on note l'absence d'un chargé de suivi évaluation, ensuite le départ après une année, du partenaire du BIT du chargé des activités THIMO. Sur le terrain, le projet a enregistré des instabilités du personnel au niveau de la coordination du sous bureau (cas de Bambari et du départ de 2 VNU).

En définitive, la brièveté de la durée de mise en œuvre due au démarrage tardif et aux suspensions pour cause de violences et l'insuffisance du personnel de gestion et de suivi ont influencé négativement sur les résultats à éteindre et par conséquent l'efficience. Il s'avère par contre difficile de mesurer avec exactitude le niveau d'influence de ces 2 facteurs sur l'efficience.

La stratégie de Partenariat

Des partenaires stratégiques ont été impliqués dès la conception du projet. Il s'en ai suivi une mobilisation de 82% (4 100 0000) des ressources financières sur un total de 5 020 958 USD prévus, repartie entre le fond PBF (73%), le PNUD (23%) et le BIT (13%).

Chaque structure s'est évertuée à faire mettre à profit son avantage comparatif pour une complémentarité. Le BIT, en positionnant sur les aspects d'employabilité a contribué à la mise en œuvre des activités THIMO, ce qui a eu pour corollaire une amélioration temporelle des revenus des populations bénéficiaires, « l' intervention diligente du BIT dans les travaux de réhabilitation des bâtiments à travers la réhabilitation des commissariats de police et des compagnies de gendarmerie a permis de relancer les services de sécurité dans la localité en étroite coordination et synergies avec les forces de la MINUSCA[34] ».

Le PBF soutient le processus de consolidation de la paix et de la bonne gouvernance à travers les fonds catalyseurs mis à la disposition du PNUD.

Au niveau de la partie nationale, les partenaires clés d'exécution se retrouvent être le Ministère de l'Administration du Territoire, de la Décentralisation et du Développement Local et le Ministère de la Sécurité publique. A cela s'y ajoute d'autres ministères tels que celui de l'Education, Agriculture, Elevage, Santé. L'appui à la Coordination Nationale du Redéploiement de l'Administration Publique (CNRAP), mis en place avant le projet ARAT, en tant que structure de coordination et de planification du redéploiement de l'administration a constitué un apport stratégique et opérationnel dans la mise en œuvre du projet. Le renforcement de ses capacités à travers les appui logistique, bureautique et les outils de gestions, leur ont permis d'améliorer le suivi des agents redéployés sur le terrain.

La réalisation des travaux de réhabilitation des bâtiments à l'intérieur du pays constitue un grand défi au regard du contexte sécuritaire, de l'état désastreux des infrastructures routières et de la faiblesse des offres de capacités techniques d'exécution. La maitrise d'ouvrage fut confiée à l'Agence d'Exécution des Travaux d'Intérêt Publics (AGETIP). Le rapport final du projet mentionne à cet effet : « Le partenariat avec des structures locales bien intégrées avec les capacités nécessaires peut être payant. Ce fut le cas du partenariat avec l'Agence Centrafricaine d'Exécution des Travaux d'Intérêt

[34]Rapport final BIT (2018, p9)

Public (AGETIP-CAF), dont l'expertise, les capacités logistiques et opérationnelles et le niveau d'implantation à l'intérieur du pays ont été déterminantes pour réaliser dans des délais raisonnables tout ce qui a été accompli en termes de réhabilitations d'édifices publics[35] »

Le partenariat avec la MINUSCA représente une bonne leçon apprise. En effet, il ressort par les différents intervenants que la synergie d'action et le mode opératoire et la coordination entre les responsables, surtout avec la section Affaires civiles, a beaucoup favorisé l'atteinte de certains résultats. « Les contraintes opérationnelles sur le terrain ont été largement atténuées grâce au partenariat solide établi et régulièrement entretenu avec la MINUSCA, notamment la Section des Affaires civiles. »[36]

Au-delà de ce partenariat, la stratégie devrait s'orienter davantage vers les structures déconcentrées pérennes de l'état que sont l'ACDA, l'ANDE dans les préfectures où elles existent et fonctionnent d'une part et les Agences des Nations Unies, d'autre part, pour l'amélioration des résultats de la composante revitalisation socioéconomique des populations.

Par ailleurs, dans les zones ciblées la population vit principalement d'agriculture et d'élevage, le partenariat avec la FAO et le FIDA seraient profitables et devrait être renforcé car ces agences possèdent des avantages comparatifs dans le domaine de l'amélioration des revenus des producteurs par l'amélioration de la productivité agricole.

Toutefois, le mode de gestion du projet aurait pu être meilleure, en termes de concertation si tous les partenaires du projet tel que le BIT se sentait plus impliqués dans les prises de décisions, avec une plus grande visibilité de leur contribution.

Quant à l'harmonisation, beaucoup d'efforts restent encore à fournir. Plusieurs PTF interviennent dans le même axe de développement avec les mêmes bénéficiaires tout en gardant chacun son mode opératoire même au sein des Nations Unies. Par exemple, Il n'y a pas de synergie avec le projet de consolidation de la paix financier par le fond japonais intervenant sur les mêmes populations bénéficiaires. Aussi, pour la réhabilitation de la gare routière de Bambari par exemple, des télescopages ont un lieu entre le Banque mondiale et le projet RESA Bambari

Nonobstant ces difficultés, les résultats engrangés découlent surtout de la valeur ajoutée des partenariats stratégiques établis avec la MINUSCA, le BIT et le protocole d'accord signé avec AGETIP dans le cadre de l'exécution des travaux de réhabilitation des bâtiments.

V.4. Effets et impacts

L'identification des effets et impact du projet suppose des activités mise en œuvre avec un accompagnement continuel en vue de la maitrise des hypothèses de cause à effet validé par les résultats escomptés atteints et aussi les résultats inattendus

Le renforcement des capacités humaines opérationnelles et institutionnelles ont un impact positif sur l'offre de service de l'administration et des FSI. En effet les premiers bénéficiaires reconnaissent tous l'amélioration de leur prestation grâce aux formations reçues d'une part et les équipements reçus d'autre part.

Le redéploiement des FSI dans la préfecture de Bambari par exemple atteste les résultats de la composante relative au renforcement de la protection des populations.

[35]Rapport final ARAT RSE (2018, p25)
[36]Rapport synthèse (2018, p9)

L'étude réalisée par Harvard Humanitarian Initiative en Octobre 2018 illustre bien la perception de la sécurité au sein des populations entre le premier sondage de mai 2017 et celui de Mai 2018 : « le sentiment général de sécurité s'est amélioré, passant de 42% en mai 2017 à 49% en mai 2018. Par contre, on note des grandes différences entre les préfectures par exemple la Mambere Kadei (93%) et la Ouaka, qui enregistre le taux le plus faible (17%) où les violences sont proéminentes[37] ».

En prenant en compte la perception de la sécurité par genre, on note des différences dans le sentiment général entre homme et femmes : « En mai 2018, plus de femmes, comparativement aux hommes, disent se sentir en sécurité. De mai 2017 à mai 2018, le pourcentage de femmes mentionnant se sentir en sécurité a augmenté de 20% (mai 2017 : 40% vs mai 2018 :60%), alors que dans la même période, le pourcentage des hommes disant la même chose s'est un peu dégradé (mai 2017 : 45% vs mai 2018 : 39%). Les femmes se sentent particulièrement en sécurité dans les régions des Plateaux, et de l'Equateur7 situées dans le sud-ouest du pays[38] ».

Le sentiment de sécurité lié à la présence des FSI fut aussi l'objet de sondage : « En mai 2018, les acteurs de sécurité sont peu présents dans les villages et les quartiers. Les répondants mentionnent que ce sont les chefs de quartiers (31%), la population elle-même (18%) ou Dieu (13%) qui assurent principalement la sécurité dans leur quartier ou village. Seulement 6% des répondants mentionnent les FACA ou la MINUSCA, et 2% et 7% disent que la police et la gendarmerie sont les principaux acteurs qui assurent la sécurité dans leur quartier ou village. Deux personnes sur cinq disent que la gendarmerie (40%) et la MINUSCA (39%) sont présents pour assurer la sécurité dans leur quartier ou village, mais moins d'une personne sur quatre, dit la même chose de la police (24%) et les FACA (19%). La faible présence de la police et des FACA pourrait s'expliquer par le mandat de la police qui la confine en milieu urbain et le nombre limité de FACA disponible pour l'ensemble du pays.[39] »

Encadré 3 : déploiement FSI sur le terrain

Un cadre de la police édifie en ces termes : « Le bâtiment abritant le commissariat de police fut réhabilité en Juillet 2017 mais vandalisé en mai juin 2018, Malgré tout, ce qui reste permet d'accueillir aujourd'hui 46 policiers préalablement formés sur la sécurité des personnes civiles dans les zones armées. Cette formation nous permet de répondre au mieux à notre mission » Pour ce qui concerne particulièrement la gendarmerie, le bâtiment réhabilité permettra d'abriter dans quelques semaines 3 services dont le groupement, la compagnie, la brigade de recherche et le groupe d'intervention soit un effectif d'environ 40 éléments », confia un premier responsable

[37] Rapport Harvard Humanitarian Initiative Sondage Paix, Justice Sécurité en RCA Septembre 2018 (2018, p19)
[38] Ibid
[39] Ibid p20

En tout état de cause, les bâtiments réhabilités permettent le renforcement de la présence de l'État ce qui constitue un préalable pour la restauration de son autorité, qui relève plus d'un long processus de l'offre des services publiques et de sécurisation des administrés.

La mise en place de la stratégie nationale de restauration de l'autorité de l'Etat dans la sous-préfecture de Bambari, découlant de projet ARAT RSE, sous l'égide de la Primature a permis d'impulser une nouvelle dynamique au processus de redéploiement de l'Administration[40]. Une pression plus forte est désormais exercée sur l'ensemble des secteurs en vue d'une plus grande effectivité de la présence de l'Etat ainsi que pour la relance des services publics sur toute l'étendue du territoire. Les récentes mesures prises par la Primature, incluant les missions périodiques de contrôle physique sur le terrain a impulsé de nombreux mouvements de FAE vers leurs lieux d'affectation.

En outre, elle offre un cadre approprié pour mobiliser et canaliser les efforts de restauration et d'extension de l'autorité de l'Etat. Avec un leadership national renforcé au plus haut niveau, elle a déjà été marqué par des mesures fortes sur le terrain, dont : (i) le renouvellement du corps des Administrateurs territoriaux (Préfets et sous-Préfets), et (ii) le déploiement des forces armées centrafricaines (FACA) dans plusieurs localités du pays au cours depuis fin 2017 (Paoua, Sibut, Bangassou, Bambari etc.). Appuyé par les forces de la MINUSCA, ce déploiement progressif des forces de défense et de sécurité ouvre de nouvelles perspectives dans le processus de rétablissement du contrôle du pays par les forces régaliennes de l'État, avec des effets majeurs sur la paix, la stabilité et le relèvement socio-économique de la RCA, même si les défis à surmonter restent nombreux et le chemin à parcourir long.

Quant aux activités générant des revenus pour les populations bénéficiaires des THIMO et des subventions doivent permettre la reprise des activités économique et améliorer le niveau de vie des ménages. Ce changement transformationnel voulu est basé sur l'hypothèse de retour à l'ordre constitutionnel normal impliquant la paix. Cette hypothèse se trouve non confirmée par la résurgence des conflits armée dans certaines zones du projet. Dans la préfecture de Bambari l'Association de Ndoye ti bé représente un cas emblématique des effets néfastes des violences sur la reprise des activités économiques.

Encadré 4 : Bénéficiaire1 des AGR

« Nous sommes une association regroupant 10 hommes et 25 femmes pour la saponification et nous avons reçu une subvention de 250 000 f. Apres les violences de l'année dernière, il n'y avait très peu de clients pour le savon, nous avions alors décidé de faire l'élevage de caprins avec le fond de caisse. Ainsi nous avions commencé par construire une chèvrerie et acheté 2 males et 13 femelles. Nous sommes suivis par le vétérinaire. Cela fait bientôt 2 semaines que nous activités sont au ralentie parce que les violences ont repris et le quartier Maïdou s'est vidé de sa population. Dans l'association il y avait les différentes communautés qui travaillaient ensemble, mais de nos jours il y a de la suspicion et les gens ont peur de se fréquenter. Seulement 5 personnes ont le courage de venir régulièrement ici pour travailler. Sinon nous avions vendu deux chèvres à 20 000 f chacune, à l'achat il y a 8 mois, elle nous a couté 15 000 f. La

[40] L'encrage de la coordination du redéploiement au sein du Ministère chargé de l'Administration du Territoire avait montré des limites en termes de mobilisation et d'engagement des ministères sectoriels.

division entre les communautés et les exactions nous sont beaucoup préjudiciables ».

Encadré 5. Bénéficiaire 2 des AGR

A Birao, la secrétaire d'une association de 19 membre dont 9 femmes atteste que :

« Nous avons reçu la première tranche de la subvention d'un montant de 400 000 f au mois de Juin pour cultiver 1 ha d'arachide, 1,5 ha d'haricot et 2 ha de mil. Nous avons pu récolter 58 sacs d'arachide que nous avons vendus à 270 000 f au total. Nous avons récolté aussi 5 sacs de haricots et 23 sacs de mil. L'agent du PNUD nous a suivi, maintenant l'agent d'ACDA ne vient plus. Nous sommes aussi suivis par l'ONG NDA. En tout cas, cette activité nous aide beaucoup, nous attendons toujours la deuxième tranche ».

De ces témoignages découlent un constat. Malgré la crise multiforme qui sévit durablement sur toute l'étendue du territoire, le projet a réussi à dérouler des activités permettant aux populations souvent dans les zones les plus excentriques du pays (Birao, Obo), de s'occuper dignement pour subvenir à leur besoin à travers les AGR. L'orientation des microprojets vers des activités agropastorales offre le double avantage de générer des revenus pour les exploitants et d'injecter dans les ménages des productions alimentaires même si les quantités sont minimes comparées aux besoins. En effet, la situation de crise humanitaire qui touche une large partie de la population se trouve accentuée par l'insécurité alimentaire. Selon OCHA en Octobre 2018, « on dénombre 642 842 personnes déplacées, 573 200 personnes réfugiées centrafricain, dont 2,5 millions ayant besoin d'aide humanitaire et 2 millions touchées par l'insécurité alimentaire[41] »

Il est à remarquer que l'analyse des effets obtenus se fait sous le prisme des indicateurs et des cibles préalablement définies dans le cadre de résultats. La limite objective de l'évaluation pour ce critère comme déjà énoncé dans les le chapitre de la méthodologie consiste à analyser l'atteinte des cibles quantitatives et surtout qualitatives. Il se trouve que la cible qualitative devant faire l'objet d'une enquête d'opinion n'ait pas été effectuée. Par exemple, le pourcentage de population (homme femmes) disant avoir accès dans les zones ciblées aux services publics se rapporte au « Résultat 1 : La reprise rapide des fonctions de gouvernance locale est effective et favorise la stabilité et le relèvement des communautés », le niveau ciblé est de 80%, et il n'y a pas de situation de référence.

L'alternative a été de faire des sondages à la volée avec les personnes rencontrées pendant la visite de terrain. Il est donc difficile d'extrapoler à toutes les régions où il y a eu réhabilitation et affectation des FAE. Dans les zones visitées, par exemple on note un retour quelque peu timide de l'administration et des services publics. Une certaine confiance revient selon les personnes rencontrée grâce à la présence conjuguée des policiers, des gendarmes, et des FACA (voir Encadré 7)

Ces différents effets doivent être considérés plutôt comme des signes précoces d'impacts et ne peuvent pas faire l'objet de généralisation surtout que le processus, pour ce qui concerne l'administration et les FAE doit être accompagné de mesure à maintenir les personnels affectés à leur poste.

In fine, le retour de l'administration public et des FSI dans les zones les plus excentriques, en offrant un minimum de service public et de sécurité contribue au Résultats 1 du Cadre stratégique

[41] Bulletin d'information n° 39 RCA OCHA octobre 2018 (2018, p1)

intérimaire 2016- 2017 : « la sécurité est restaurée, les principes de droits à la paix ainsi que l'égalité genre sont promus, la primauté du droit règne et la gouvernance est améliorée dans ses dimensions démocratiques, administratives et économique [42]»

En ce qui concerne le CPD, le projet devrait contribuer au renforcement de la « cohésion sociale des communautés affectées par la crise » Résultats 1; et à la relance de l'économie locale en Résultat 2 et surtout « l'amélioration de l'accès aux services publics de base et gouvernance locale », du Résultat 3 de la composante PRESCO.

V.5. Durabilité

Les résultats obtenus ont été grâce à des efforts particuliers de déroulement accéléré de mise en œuvre des activités comme indiqué dans le paragraphe sur l'efficience. Cela veut dire que le projet visait essentiellement des gains rapides: « quick wins » Cette approche n'est pas souvent compatible avec une dynamique de durabilité. Le défi majeur ici, demeure la passerelle entre le relèvement et le développement. Néanmoins la durabilité des effets et impacts à l'instar de l'efficacité est tributaire de la nature des réalisations. Les réalisations comme les bâtiments, les travaux de constructions de ponts et de reprofilages des routes constituent sans nul doute des infrastructures durables.

Durabilité sociale

Les petits paysans, les femmes et les jeunes, ont reçu une formation sur l'employabilité, la comptabilité simplifiée, un renforcement des capacités et des kits de production.

Les différentes formations adressées aux jeunes et aux populations bénéficiant des THIMO et des AGR contribue énormément à renforcer leur capacité, les permettant ainsi de reproduire par exemple des micro-projets, des plans de comptabilité simplifiée et de comprendre les notions de THIMO et d'employabilité. L'approche THIMO a engendré un tant soit peu la cohésion sociale de base, au sein des communautés et a assuré un degré relatif, d'acceptation dans le cadre de normes culturelles et sociales locales.

L'implication des différents acteurs et les acteurs de la société civile est une stratégie gagnante en termes de durabilité; malheureusement cette stratégie n'a pas été exploité, surtout au regard du contexte socio politique ou le dialogue politique est la pierre angulaire de la consolidation de la paix. On peut responsabiliser les OSC dans la mise en œuvre de certaines activités de sensibilisation à large échelle et cela aura pour conséquence d'améliorer par la même occasion l'appropriation par les bénéficiaires. Cette approche reste à améliorer au regard du faible niveau d'implication des organisations de la jeunesse dans les THIMO surtout pour le cas de Bambari.

Au niveau des fonctionnaires de l'État, et des administrateurs, les renforcements de capacités leur permettent d'être plus opérationnels. Le continuum entre la formation et la remise à niveau doit se poursuivre dans la durée à travers le pool de formateurs constitué à cet effet afin de permettre une meilleure appropriation et utilisation des outils des services publiques pour la satisfaction des usagers. Néanmoins il reste toujours beaucoup d'efforts à faire à ce niveau. En effet, les agents déployés ont bénéficié d'une seule formation, ce qui du reste est fort appréciable. Néanmoins, l'intégration des formations structurantes et professionnelles au niveau d'une institution comme l'ENAM pourrait considérablement contribuer à améliorer cet aspect d'appropriation et assurer le continuum formation-recyclage.

[42] Cadre Stratégique intérimaire 2016-2017 (2016, p8)

Le redéploiement de l'administration, des FAE et de FSI relève d'un long processus. Si la réhabilitation des bâtiments favorise la présence de l'État, par contre, le maintien des fonctionnaires dans leurs postes d'affectation est plutôt sujet non seulement à des mesures d'accompagnement mais aussi et surtout aux conditions sécuritaires. L'offre des services publics à travers les prestations des services par l'administration entraine nécessairement une amélioration de la perception de l'appartenance sociale et civique des populations. De ce point de vue, le projet a jeté les jalons de la durabilité sociale.

Le principe de l'Appropriation : L'approche se base sur l'information, la sensibilisation et le relèvement des capacités des bénéficiaires. La stratégie de partenariat qui consiste à responsabiliser la partie nationale dans la mise en œuvre des activités donne des gages d'une appropriation. Toutefois, les capacités de ces mêmes partenaires de mise en œuvre restent toujours à renforcer. Par conséquent, des efforts restent à faire pour s'assurer des transferts de compétence au niveau de tous les maillons des intervenants de l'ancrage institutionnel jusqu'aux bénéficiaires dans les zones ciblées. Selon les cadres de PNUD, la macro évaluation a révélé un niveau de risque élevé pour le pays, c'est qui explique probablement que tous les projets soient mis en œuvre en DIM. Ceci confirme l'approche basée sur le renforcement des capacités avant le transfert de responsabilité.

Des modules de formation ont été dispensés aux acteurs de l'Administration territoriale, surtout ceux nouvellement nommées et redéployés dans les préfectures et sous-préfectures. Ce recyclage est périodique et fonction de nouvelle affectation, pour s'inscrire dans la durée, il serait plus judicieux d'appuyer la redynamisation d'une école professionnelle de formation des Administrateurs comme l'ENAM (École Nationale d'Administration et de Magistrature) qui à moyen terme s'appropriera de la formation. L'élaboration d'une formation structurante serait aussi valable sinon vitale pour les FSI.

Pour l'instant, quand bien même que la structure coordinatrice au niveau centrale du Ministère de l'Administration du Territoire bénéficié de dotation en matérielle informatique et en logistique, elle devrait être mieux outillée en termes de capacité technique, afin d'améliorer ses prestations de service et de jouer véritablement son rôle de coordinatrice de redéploiement de l'administration.

Par ailleurs, la non régularité des cessions du comité de pilotage affecte négativement le degré d'appropriation nationale. La portée hautement stratégique des objectifs du projet devrait se traduire par une implication effective dans le mécanisme de gestion de celui-ci. Certains partenaires technique et financier ont relevé une faible participation des autorités de l'État dans la gestion du projet. Compte tenu de la modalité d'exécution DEX, la gestion directe incombe au PNUD. Il s'avère donc nécessaire d'informer les partenaires des implications de cette modalité, tout en persévérant dans la planification et le suivi conjoints des activités

Le déploiement de VNU dans les préfectures et sous-préfectures comme assistants techniques préfectoraux et associé administratif sous préfectoraux répond de la vision d'amélioration des prestations de services publiques d'une part et d'accélération du processus de prise en charge nationale du l'administration d'autre part. Toutefois, ce dispositif devrait être renforcé dans le cadre du développement local avec les VNU internationaux ayant les compétences avérées dans ce domaine et la capacité de faire des transferts de compétences au niveau des collectivités territoriales. Les infrastructures de volontariat pourraient être ainsi judicieusement mise à contribution pour le maillage de tout le territoire, par un dispositif en cascade de VNU internationaux, VNU nationaux et volontaires nationaux si d'aventure un programme national de volontaire est exécuté.

En somme, autant tous les secteurs de développement relèvent d'une urgence primordiale, autant les projets doivent s'inscrire dans un processus de désengagement progressif. La reconstruction doit

être structurante, d'une part, et la partie nationale doit s'approprier des outils de pilotage développés, avec une forte volonté politique et réelle d'implication, d'autre part.

Durabilité environnementale et politique

Dans un contexte d'urgence et de relèvement, la dimension environnementale revêt d'un caractère plutôt secondaire. Néanmoins il convient d'évoquer le fait que les activités agro pastorales relèvent plus du caractère d'amélioration rapide des revenus des producteurs. A l'absence d'une offre de service d'accompagnent technique appropriée, il est illusoire de penser à une prise en compte quelconque de changement climatique et d'adaptation des itinéraires techniques en fonction d'une gestion rationnelle des ressources naturelles.

Pour ce qui concerne la durabilité politique, certains bâtiments réhabilités ont été l'objet de destruction lors de la reprise des violences armées, tel est le cas du commissariat de Bambari. C'est donc dire que toute l'hypothèse de durabilité est axée essentiellement sur les conditions minimales de paix et de stabilité.

Les incursions des groupes armes suivies de violences et d'exactions diverses ont pour conséquence la désertion des postes dans lesdites zones.

En somme, les quelques signes précurseurs allant dans le sens par exemple de « la reprise rapide des fonctions de gouvernance locale… », peuvent être annihilés par la résurgence des violences dues aux groupes armées qui font des dégâts matériels et des victimes humaines.

Encadré 6 : Partenaire sur le terrain

Un chargé des affaires de la MINUSCA s'interroge sur les impacts des investissements dans la réhabilitation et leur durabilité en ces termes :

« Nous avons contribué à équiper et/ou reconstruire un total de 25 bâtiments dans la préfecture de Bambari. Lors des violences dues aux groupes armés en Mai et juin 2018, 20 bâtiments ont été l'objet de saccage. Jusque quà nos jours, nous n'avons pas encore rééquipé les bâtiments parce que des réflexions sont en cours afin de trouver des issues pour assurer la garantie et la durabilité des investissements »

Durabilité économique

Les activités THIMO contribuent à injecter une masse monétaire au niveau communautaire permettant aux bénéficiaires de survenir à leur besoin économique. Il n'en demeure pas moins qu'elles doivent être poursuivies ou soutenues par d'autres projets reposant sur des dynamiques économiques durables. L'approche de 3x6 ou HIMO+ (voir guide HIMO BIT) pourrait contribuer à améliorer la durabilité.

En ce qui concerne les microprojets, leur durabilité est encore fragile. La durabilité requiert, un soutien technique et institutionnel supplémentaire.

Encadré 7 : Cadre de l'administration sur le terrain

Un cadre de l'administration à Birao atteste : « Nous avons subis plusieurs attaques depuis 2016, avec le projet ARAT, la vie revient petit à petit, avec le retour de certains fonctionnaires de l'agriculture, de l'éducation et de l'administration ainsi que les activités de construction de bâtiments qui ont engagées plusieurs jeunes. Mais il faudrait vraiment que les activités reprennent, car cela a occupé beaucoup de jeunes et il y a une relative accalmie. Mais après, s'il y a le chômage, les jeunes repartent du côté des groupes armés et on retombe dans les cycles de violence »

En résumé, la durabilité des résultats du projet est mesurée à travers 5 composantes, à savoir :

- L'autonomisation financière;
- La réplicabilité des interventions;
- La prise en compte du facteur investissement dans le facteur humain, notamment dans la formation, l'information et la sensibilisation des acteurs et des bénéficiaires ;
- L'implication des bénéficiaires dans l'exécution des activités;
- L'ancrage institutionnel à des structures pérennes ou l'appropriation nationale.

De ce qui précède, le coefficient de durabilité ci-dessous résume de façon qualitative le pronostic de maintien des résultats.

Tableau N°7. Facteurs d'appréciation de la durabilité

Les facteurs d'appréciation du niveau de durabilité (**Très probable à Peu probable[43]**)	Appréciation
Facteur « a » : degré de persistance des résultats ou impacts du programme à la fin du projet et à la cessation du financement	0,5/1
Facteur « b » : degré ou importance des activités de formation, d'information, de sensibilisation et de renforcement des capacités	0,5/1
Facteur « c » : degré de participation ou d'implication des bénéficiaires?? à la mise en œuvre des activités	0,5/1
Facteur « d » : degré d'utilisation par les bénéficiaires des capacités transférées	0,5/1
Facteur « e » : degré de reproductibilité ou réplicabilité du programme	1/1

L'analyse des différents facteurs entrant en ligne de compte dans le pronostic de la durabilité se situe selon le tableau ci-dessus à 3/5 rapporté à l'échelle de probabilité se définit comme probable.

V.6 Thèmes transversaux

V.6.1. Prise en compte du genre

La prise en compte du genre ainsi que des droits humains s'analyse à la grille de la lecture de l'intégration dans la conception, dans la mise en œuvre et le rapportage du projet.

Au niveau de la conception du projet l'approche genre est relativement prise en compte. Les résultats ne sont adressés de façon spécifique au genre. Cela peut se comprendre dans la mesure où une bonne partie des interventions du projet était d'ordre institutionnel, sans possibilités de ciblage précis des bénéficiaires.

Par contre au niveau du Résultat 3 « Une réactivité et une responsabilisation accrues de l'administration locale aux besoins de ses citoyens » une activité prend en compte le genre : **«** - Renforcer les capacités des associations des groupes vulnérables (associations des jeunes et des femmes) dans le domaine de l'identification et de priorisation de leurs besoins ». Dans le résultat 4

[43]Très probable : 1/1 probable : 0,5/1 ; peu probable : 0/1

également, des cibles spécifiques ont été définies, notamment en termes de part minimale des femmes sur le total des membres des groupements bénéficiaires des AGR.

Pendant la mise en œuvre du projet, on observe une amélioration de la prise en compte du genre. En effet selon le rapport de fin du projet de juin 2018 « les groupements financés par le projet sont constitués de femmes à hauteur de 56%, contre 44% d'hommes. Sur l'ensemble des groupements sélectionnés, incluant ceux qui sont en attente de leur financement, les femmes représentent 58% du total des membres. De même, les installations réalisées au marché de Yaloké sont entièrement dédiées aux femmes (96 bénéficiaires) »[44].

Lors de la visite terrain, un groupe d'observation de 22 associations bénéficiant des subventions du projet présentait une configuration assez équilibrée de la représentativité féminine.

Sur un total de 525 membres des groupements/associations, les femmes y représentent 53%. On peut conclure que la dimension genre a été prise en compte dans la constitution des groupements. Les personnes interrogées appartiennent à des groupements/associations (voir annexe).

Par ailleurs, la mission constate que le niveau de cohésion sociale était un facteur déterminant dans la création des groupements, de même que le rôle des femmes dans la sensibilisation et l'émergence de cette cohésion de groupe. L'équipe des évaluateurs remarque que 70% de postes à responsabilité sont occupés par des femmes. Ceci devrait contribuer à leur conférer une meilleure position sociale et à moyen terme leur autonomisation. Néanmoins, l'autonomisation des femmes reste encore très embryonnaire. Il faudrait, pour ce faire, une densification des activités génératrices de revenu accompagnée d'une conjoncture favorable à une reprise des activités économiques.

Tableau N°8 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient genre »

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la dimension genre	La notation
Facteur « a » : degré d'intégration de la dimension genre dans la conception	0,5/1
Facteur « b » : degré d'intégration de la dimension genre dans la mise en œuvre et le rapportage du Programme	1,5/2
Facteur « c » à l'autonomisation de la femme,	0,5/2

L'appréciation de la prise en compte du Genre selon la notation du tableau abouti à la note de 2,5/5, cela lui confère le qualificatif de moyennement satisfaisant.

V.6.2 Prise en compte des droits humains

Quand bien même, le projet comportant une composante relative à la revitalisation socioéconomique des populations, dans sa mise en œuvre, les couches particulièrement vulnérables n'ont pas été l'objet d'un ciblage particulier. En situation de post crise, on dénombre beaucoup de victimes des exactions et des violences qui auraient pu bénéficier d'une attention plus particulière. Les veuves et les orphelins, dont les maris ou pères sont tombés pendant les troubles armées se retrouvent dans des conditions extrêmement vulnérables. Le processus de consolidation de la paix passe par la justice et aussi le soulagement financier des victimes à travers l'impulsion des activités génératrices de revenus à leur profit. Le Produit 4.3 : « Les moyens de subsistance des communautés les plus affectées par le conflit sont revitalisés et renforcés à travers la relance des AGR » adresse éloquemment la considération des groupes vulnérables. La sélection des populations vulnérables et surtout celles affectées par les conflits, doivent être plus rigoureuse en leur donnant la priorité.

[44] Rapport de fin du projet Juin 2018 (2018, p11)

Somme toute, la présence de l'État et des forces de sécurité intérieur sur toute l'étendue du territoire a comme objectif global une prise en compte des besoins de services publiques des populations et impulser un dynamisme économique et à terme un développement inclusif.

L'accès à la justice, pour la promotion des droits civiques des citoyens fait l'objet de deux autres projets spécifiques dans le portefeuille de la gouvernance du PNUD.

Tableau N°9 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient droits humains »

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la dimension genre	La notation
Facteur « a » : degré d'intégration de la dimension genre droits humains dans la conception du projet	1,5/2
Facteur « b » : degré de contribution du projet à la promotion des droits humains et à l'émergence des mécanismes d'inclusion	1,5/3

L'appréciation des droits humains selon la notation du tableau abouti à la note de **3/5;** cela lui confère le qualificatif de moyennement satisfaisant.

V.7. Gestion des rendements

La compréhension et l'analyse de la gestion des rendements, passe par celles de la stratégie de mise en œuvre et du montage institutionnel.

Stratégie de mise en œuvre

La formulation et la mise en œuvre du Programme, repose sur l'analyse des contextes socio politiques, économiques et sécuritaires de 2014. La formulation du projet s'est orientée sur les questions de gouvernance et de consolidation de la paix où le PNUD est agence lead et a un avantage comparatif. Le projet adresse en effet les réponses aux grands défis de paix et de gouvernance consécutifs aux crises successives qu'a connues le pays depuis plusieurs décennies. Le PNUD a développé une approche axée sur une réponse sur la bonne Gouvernance, la Sécurité et le relèvement en vue de conjuguer les efforts pour une paix et un développement inclusif au profit des communautés les plus touchées.

La mise en œuvre s'est faite en mode d'exécution directe avec des ressources mobilisées servant plus comme fonds catalyseurs à la conception et à la mise en œuvre de projets/ programmes futurs d'envergure multisectorielles et multidimensionnelles.

Il s'agit d'un projet dont la stratégie repose sur l'obtention d'impacts rapides. En effet les activités génératrices de revenus et les travaux à haute intensité de main d'œuvre devraient contribuer un tant soit peu à une reprise des activités économiques, aussi rapidement que possible.

Nonobstant la volatilité du domaine sécuritaire, la théorie de changement repose sur l'accumulation des dividendes de paix à travers : i) la fonctionnalité crédible des institutions, ii) des processus politiques inclusifs, iii) des communautés plus résilientes[45]. De cette optique, la consolidation de la paix représente une urgence.

Par contre, les défis multidimensionnels ont perduré au fils des crises successives à tel point que les populations d'une grande partie du territoire sont devenues vulnérables, mieux des exclus du développement. Pour relever ces différents défis complexes, il est plus indiqué de concevoir et de mettre en œuvre un programme intégré prenant en compte des impacts durables. En effet, la

[45]Prodoc (2015, p16)

revitalisation socioéconomique des populations concernées dans un contexte de paix et de sécurité durable requiert la mise en œuvre des activités avec un suivi continu pour un relèvement et/ou un développement local durable.

Au regard du développement contextuel marqué par une recrudescence des violences par les groupes armés, les aspects sécuritaires et humanitaires semblent beaucoup plus préoccupants. La stratégie basée sur la stabilisation des régions sujettes aux contrôles et /ou aux incursions des bandes armées constitue une priorité nationale, même les sites des Nations Unies sont aussi l'objet d'attaque : « … deux staffs du PNUD logeaient dans le guest house du HCR. Ce bâtiment censé être sécurisé par les contingents pakistanais a été attaqué par les groupes armés dans la soirée du 1er juillet 2017 ; et sous la menace des armes, les 2 staffs du PNUD ainsi que d'autres occupants de la guest house ont été dépossédés de tous leurs objets personnels et de travail (ordinateurs, téléphones, titres de voyage etc.[46] »

Le montage institutionnel.

Le projet est géré par une unité de coordination et le comité de pilotage a particulièrement la charge d'assurer l'orientation et la coordination stratégique du projet et d'apporter le soutien nécessaire à sa mise en œuvre efficace comme décrite dans le chapitre gestion du projet.

La tutelle institutionnelle est dévolue au Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation MATD.

Le dispositif de gestion du projet d'appui au Redéploiement de l'Administration publique et à la Revitalisation Socio-économique Communautés s'est traduit par la mise en place des organes suivants : (1) une Unité de Coordination de Projet et (1) un Comité de Pilotage.

L'unité de Coordination du Projet est chargée de planifier et de mettre en œuvre l'ensemble des activités du programme avec la participation des unités du programme pays. Elle est composée d'un conseiller technique principal, deux experts nationaux (l'un chargé de la formation et de renforcement des capacités, et l'autre, Ingénieur génie civil, chargé de la préparation et du suivi des travaux de réhabilitation d'infrastructures) et d'un associé administratif et financier sous la responsabilité du Directeur Pays du PNUD. Sous la responsabilité du Directeur Pays, l'équipe d'exécution du projet travaille en étroite collaboration avec deux chefs de sous-bureaux des projets du PNUD qui sont basés à Bambari et Bossangoa.

Le Comité de Pilotage a pour mission d'assurer l'orientation et la coordination stratégique du projet et d'apporter le soutien nécessaire à sa mise en œuvre efficace. A cet effet, il assure le suivi des progrès accomplis, approuve les plans de travail et décide de toutes les mesures idoines pour lever les contraintes liées à la mise en œuvre du projet.

Statutairement le comité doit se réunir une fois par trimestre, ceci n'a pas été respecté pour des questions diverses d'agenda, de disponibilité des membres. L'alternative a été la mise en place d'un comité technique plus souple qui prenait acte de l'état d'exécution du projet mais qui ne pouvait pas prendre de décision stratégique. Ceci a affecté la gestion du projet sur le plan décisionnel. En effet plusieurs ministères sont concernés par l'exécution du projet. L'ancrage du projet au MATD relève d'un caractère opérationnel important. Il n'en demeure pas moins qu'au regard de ses objectifs stratégiques, une structure interministérielle en charge de l'exécutif gouvernemental telle que la

[46] Rapport de mission juin 2017 KangaBandoro (2017, p8)

primature doit être en charge du pilotage afin d'impulser une dynamique aux niveaux des autres ministères concernés par le redéploiement des agents. Une coordination et une concertation régulières au niveau central et local entraineraient une meilleure planification des actions tant avec la partie nationale qu'avec les autres agences des Nations Unies, à l'instar de la RESA Bambari

Le cadre de Résultats

Le cadre de résultats du projet est construit autour de cinq (5) grands résultats. Chacun de ces résultats sont articulés sur trois produits spécifiques. Il y'a une véritable matrice de cadre de résultats autour d'une arborescence de produits à livrer et d'indicateurs mesurables dont les situations de référence (base line) et les cibles sont très bien articulés. Cependant, les objectifs fixés ont été très ambitieux au regard de la durée du projet et même du contexte sécuritaire du pays. On constate un nombre pléthorique d'indicateurs (12 indicateurs de résultats et 38 indicateurs de produits) et environ 50 cibles à atteindre.

Il comporte deux objectifs généraux[47] qui sont en cohérence l'un par rapport à l'autre. Ils sont tous les deux pertinents du point de vue des défis et priorités nationales en matière de restauration et de l'extension de l'autorité de l'État et de l'émergence d'un nouveau contrat social entre l'État et la société centrafricaine. Les quatre objectifs spécifiques[48]qui en découlent, dénotent d'une analyse cohérente et rigoureuse de la théorie de changement.

En prenant les résultats à part entière, il se trouve que leurs formulations gagneraient à être beaucoup plus spécifiques. Par exemple le Résultat 1 : « La reprise rapide des fonctions de gouvernance locale est effective et favorise la stabilité et le relèvement des communautés[49] » correspond à deux résultats dont l'un peut être l'effet de l'autre. Des produits spécifiques devraient concourir à la reprise rapide des fonctions de gouvernance locale. Par la suite, d'autres produits contribuent à la stabilité et au relèvement de la communauté y compris la reprise rapide des fonctions de gouvernance locale. Du reste les 3 produits attendus qui devraient contribuer au Résultat 1 ne sont pas évident quant à la stabilité et au relèvement des communautés. Il s'agit de « Produit1.1 : Les capacités nationales de coordination et de suivi du redéploiement des agents publics sur tout le territoire de la RCA sont renforcées; Produit1.2 : Les bâtiments prioritaires pour le fonctionnement des services préfectoraux et sous préfectoraux sont réhabilités et équipés; Produit 1.3 La coordination territoriale de la fourniture des services publics essentiels est systématisée, professionnalisée et inclusive ». Ces 3 produits sont plus contribuables de « la reprise rapide des fonctions de gouvernance ». Ceci pour dire que la formulation du Résultat 1 est trop longue même au niveau « effet »

Le deuxième résultat est bâti selon la même logique que le premier : « R2 Une protection plus renforcée des populations favorise la reprise économique, sociale et des services publics, grâce à la restauration et le renforcement des services de sécurité (police et gendarmerie) au niveau préfectoral ». La protection plus renforcée des populations est le résultat, la restauration et le renforcement des services de sécurités correspondent à des produits, et la reprise économique et sociale et des services publiques est objecté à moyen terme. On y retrouve deux résultats et un produit. Les 3 produits contribuant aux résultats répondent plus du renforcement de capacités institutionnelles et opérationnelles. « Produit 2.1 : Les agents de la police et de la gendarmerie sont

[47]Prodoc (2015, p1)
[48]ibid, p16)
[49]Ibid, p16

formés et redéployés dans les préfectures; Produit 2.2 : Les bâtiments prioritaires des structures de la police et de la gendarmerie au niveau préfectoral sont réhabilités; Produit : 2.3 : Les services de sécurité au niveau préfectoral disposent des moyens nécessaires pour accomplir leur mission ». La formulation du Résultat est longue. Les 3 produits objectés contribuent plus au renforcement de la protection qu'à la reprise des activités économiques.

Le troisième résultat représente plus un objectif spécifique « Une réactivité et une responsabilisation accrues de l'administration locale aux besoins de ses citoyens ». Au regard des produits qui devraient contribuer à l'atteinte de ce résultat, on se rend compte qu'il s'agit beaucoup plus d'un programme de développement local à part entière.

A travers le Produit 3.1 : « Les capacités des acteurs locaux (services déconcentrés et décentralisés, société civile) en matière de planification et de gestion du développement sont renforcées », on se rend compte que tous les départements ministériels sont concernés à travers leurs services déconcentrés » (eau, santé, agriculture, élevage, environnement finances, sociale, infrastructures…) A cela s'ajoute la gestion des collectivités territoriales avec l'implication de la société civile. Le Produit 3.2 : « Les outils et les mécanismes de coordination et de suivi sont mis en place dans les 16 chefs-lieux de préfectures » est cohérents avec l'amélioration de la gouvernance locale visée toujours dans l'optique d'un programme ambitieux à part.

Quant au Produit 3.3 : « Les façons de penser, attitudes, comportements et compétences du plus grand nombre possible sont positivement transformés par rapport à la citoyenneté, culture de la paix, tolérance et inclusion des minorités et des femmes dans la gestion des affaires publiques locales », il a le mérite d'être plus spécifique et cohérent avec les dividendes de paix objectées. Au de la de sa spécificité, il peut même être classé comme effet voir impact par ce qu'il s'agit d' un changement transformationnel à moyen et long terme.

Le quatrième Résultat R4 « L'accès plus accru des populations à l'emploi et autres moyens de subsistance favorisent la relance de l'économie et sont facteurs de confiance et de stabilité à moyen et long terme », au regard des produits attendus, répond plus de développement local et comportent aussi 2 résultats distincts et un produit : L'accès plus accru des populations à l'emploi et autres moyens de subsistance d'une part et confiance et de stabilité à moyen et long terme d'autre part.

Selon la nature des résultats, les indicateurs et leurs cibles à atteindre se caractérisent par une spécificité relative. La formulation du projet a eu le mérite de prendre en compte des données qualitatives au niveau des indicateurs, ce qui a pour perspective de rendre les activités orientées vers les résultats. Il n'en demeure pas moins que ces indicateurs recèlent beaucoup de défaillances du point de vue du caractère SMART (Spécifique, Mesurable, Achevable, Relevant et Temporellement définie) et leur moyen de vérification à travers les enquêtes d'opinions relève plutôt des objectifs des programmes à longue durée de mise en œuvre :

Exemples :

L'indicateur 1.3.3 du produit 1 : % de mairie ayant un niveau d'information satisfaisant sur les principaux programmes de l'État; cible 80 % de mairie ayant un niveau d'information satisfaisant dans les préfectures ciblées : moyen de vérification enquêtes de connaissance des informations publiques. Cet indicateur n'est pas spécifique, et difficilement mesurable.

Au niveau du Résultat 3 : l'indicateur 3c : pourcentage de population (homme, femme) dans les zones cibles qui déclarent que le gouvernement local traite des préoccupations prioritaires des

citoyens; et l'indicateur 3d : le nombre d'entités de gouvernement local mettant en œuvre des plans d'investissement ou plans locaux de développement a) ayant pris en compte la contribution des population b) répondant aux critères de qualités, ne sont pas spécifiques, ni mesurables, ni réalistes.

D'une manière générale, les indicateurs et les cibles des résultats sont qualitatifs et se réfèrent à des rapports d'enquête comme moyen de vérification, pourtant, il n'y a aucune situation de référence, et les enquêtes n'ont pas été effectuées : « pourcentage de population (hommes, femmes) dans les zones ciblées déclarent avoir accès au service public. Situation de référence : Non déterminée, Cible : 70% »

La présence d'un cadre chargé du suivi évaluation aurait pu combler cette lacune en produisant des rapports d'opinion et/ou sondage pour les résultats nécessitant des enquêtes.

Gestions des risques

Le contexte de mise en œuvre du projet impose une gestion conséquente des risques. Un tableau de journal des risques a été élaboré et mis à jour avec des propositions de mitigations.

Par exemple, à propos des problèmes sécuritaires liés aux « tensions et violences intercommunautaires, particulièrement dans les zones du Centre, de l'Est et du Nord du pays, principales zones d'intervention du projet. La présence active des groupes armés (factions des ex-Séléka et les anti-balaka) et notamment les affrontements entre le groupe UPC et la coalition FRPC pour le contrôle de certaines localités du Centre, en particulier la préfecture Ouaka et les tensions engendrées entre certaines communautés du pays limitent sensiblement les moyens d'actions sur le terrain, contribuant à aggraver les conditions de transport et d'accès par voie routière aux principales localités de la région » ; la mitigation proposée fut : « en priorité, déploiement du personnel demandé et accepté au niveau local (enseignants, personnel de santé etc.) Consolidation des FSI à l'ouest avant déploiement progressif vers l'Est[50] »

Tous ces risques ont été l'objet de renseignement dans la base de données du PNUD (ATLAS) et sont régulièrement mis à jour.

Mécanisme de suivi évaluation

La disposition institutionnelle permet le suivi des activités de projet accompagné de mesures décisionnelles idoines. Le comité de pilotage mise en place à cet effet devrait se tenir 4 fois[51] selon l'indicateur 5.1.3 du Résultat 5. Cette instance décisionnelle ne fut pas régulièrement fonctionnelle ce qui a entrainé une gestion plus opérationnelle que stratégique du projet. La réactivité et la pro activité dépendent plus de l'unité de gestion et de quelques partenaires techniques et financier impliquées dans la mise en œuvre du projet. Les décisions stratégiques devraient être transcrites dans la documentation de référence avec la partie nationale. Si les risques ont été bien analysés dans le journal en date du mois de décembre 2017, on ne retrouve pas par contre la réponse effective de la mitigation dans un PV de réunion du comité technique. Par exemple, face à la sous-évaluation des couts d'investissement et au gap financier à combler « Deux dispositions ont été envisagées : (i) mener les efforts pour combler le gap budgétaire et, si possible, mobiliser davantage, et (ii) soumettre au prochain Comité de pilotage la question de la revue à la baisse de la taille des cibles à

[50]Rapport annuel (2017, p7)
[51]Prodoc, (2017, p55)

atteindre [52]». Cette disposition fut entérinée par le comité de pilotage en sa cession de Mars 2018[53] comme prévu.

Par contre, l'unité de gestion n'a pas pu générer une base de données des documents de suivi évaluation du projet. L'envergure du projet et les enjeux en termes de perspectives d'appui conseil à la restauration de l'autorité de l'État mérite le renforcement en ressources humaines de cette composante de monitoring et de gestion axée sur les résultats. Parallèlement les états financiers des activités permettant d'établir des taux de décaissement par résultats ne sont pas l'objet de mise à jour régulière.

Communication- -mobilisation des ressources

Dans un environnement institutionnel marqué par la présence d'une mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies, une communication spécifique dédiée à la visibilité des résultats s'impose. La visibilité des résultats contribue à rassurer les PTF, indépendamment des rapports techniques, mais aussi constitue un outil important de plaidoyer et subséquemment de mobilisation de ressources. L'élaboration de stratégie de restauration de l'autorité de l'État et de programmes conjoints découlant de la mise en œuvre du projet correspond à l'efficacité de la chaine communication- plaidoyer- mobilisation des ressources.

La communication stratégique devrait être poursuivie à l'endroit des bénéficiaires et des partenaires afin de mettre en exergues les objectifs et les résultats du projet. Au-delà des aspects de sensibilisation et d'information large du publique, ceci participerait davantage à mobilisation des ressources financières pour éventuellement la consolidation des acquis envisageables dans les programmations futures.

De ce qui précède le tableau ci-dessous résume l'appréciation de la gestion des rendements

Tableau N° 10: Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient gestion du rendement »

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la gestion du rendement	Notation
Facteur « a » : Les cadres de mesure de rendement actuels permettent-ils de faire un suivi adéquat des résultats de la programmation	0,75/2
Facteur « b » : Les mécanismes de suivi-évaluation ont-ils été utilisés adéquatement pour des prises de décision?	0,5/1
Facteur « c » : le Projet a-t- il intégré les risques dans la conception et déroulement du programme? Sont-ils mitigués?	0,75/1
Facteur « d » : le mécanisme de partenariat permet-il une meilleure gestion des programmes?	0,75/1

Il en résulte la note de **2,75/5.** La gestion des rendements peut être qualifiée comme moyennement satisfaisante.

[52]Rapport annuel (2017, p7)

[53]ANNEXE : Réajustement de certaines cibles quantitatives du projet ARAT-RSE (2018, p1)

VI Leçons apprises

Aspects positifs

- Les objectifs du projet ont eu le mérite d'anticiper sur les grands défis de l'administration et de la sécurité en RCA, qui ont été repris comme axes stratégiques de la RCPCA en termes de restauration de l'autorité de l'État;
- Même si le défi à relever reste important pour avoir une administration pleinement opérationnelle sur l'ensemble du territoire, en étroite synergie d'efforts avec la MINUSCA, notamment la Section Affaires civiles, le projet a contribué de manière significative au redéploiement des fonctionnaires et agents de l'Etat et à la relance des services publics à la base.
- Les renforcements de capacités structurelles et opérationnelles sont fortement appréciés et contribuent à rehausser le niveau des offres de services public.
- La mise en œuvre du projet a induit deux effets positifs directs inattendus qui ont constitués à élaborer une stratégie de restauration de l'Autorité de l'État engageant les partenaires et le gouvernement et à un programme conjoint SNU d'appui au développement local. En particulier, soutenue conjointement par le projet et par la MINUSCA, la mise en place de la RESA offre un cadre solide avec un leadership national renforcé et de haut niveau pour accélérer le processus de restauration et d'extension de l'autorité de l'Etat à travers le territoire, base essentielle pour une paix durable en RCA.
- La désignation de AGETIP comme maitre d'ouvrage délégué pour tous les travaux de réhabilitation d'infrastructures administratives, particulièrement dans les préfectures de l'Est a permis de surmonter les difficultés et contrainte liées aux capacités techniques au niveau local, sécuriser les matériaux et conduire les travaux avec la qualité requise, parfois dans des contextes sécuritaires très incertains.
- Le PNUD et les partenaires ont eu la capacité de dérouler les activités du projet dans des conditions contraignantes de sécurité

Insuffisances

- Les objectifs du projet étaient trop ambitieux, malgré la reconnaissance de la reprise des violences à tout moment, cela n'a pas été suffisamment pris en compte.
- La composante relative au développement local s'est retrouvée noyée par les aspects sécuritaires, qui ont largement remis en cause les conditions minimales requises pour la relance du développement dans les délais prévus.
- La non disponibilité d'une compétence exclusivement dédiée au suivi évaluation, à laquelle il faut ajouter le faible développement du système statistique national, a été un handicap sérieux pour mettre renseigner les nombreux indicateurs de suivi évaluation prévus par le document de projet.
- Le partenariat avec les structures étatiques d'encadrement pour le suivi des activités génératrices de revenus relève plus d'un caractère informel.
- Les cadres de concertations des différents intervenants (projets/programmes, ONG/Associations) restent insuffisants, ne permettant pas une mutualisation des ressources et ne favorisant pas une bonne synergie pour l'obtention de meilleurs résultats. UNOPS, FAO, FIDA, Banque Mondiale et OIM, évoluent tous dans les régions sans réelle harmonisation et coordination.

VII Conclusions

L'évaluation finale du projet intervient à un moment de recrudescence des violences des groupes armés. Si le projet eut le mérite d'anticiper la résolution des grands défis de gouvernance locale, de la restauration et de la présence de l'autorité de l'État, il n'en demeure pas moins que la stratégie de mise en œuvre répond plus à une approche de « quicks wins ». Nonobstant la prise en compte de la dimension de relèvement; la gouvernance locale et la relance économique au niveau des populations ciblées sont des thématiques dont les paradigmes de mise en œuvre relèvent surtout du long terme.

Les crises successives ont entrainé la faillite de l'État et les défis multidimensionnels se sont installés structurellement et durablement. Les réalisations et les résultats atteints par le projet sont satisfaisants pour ce qui concerne la réhabilitation des bâtiments. Pour ce qui concerne le redéploiement de l'administration et des forces de sécurité intérieure, les efforts doivent être poursuivis, car il s'agit d'une planification stratégique qui ne doit pas se limiter aux affectations de fonctionnaires à l'intérieur du pays. , aux appuis logistiques et aux séances de recyclages La stratégie doit intégrer la poursuite des renforcements de capacités et la fidélisation des agents à leurs postes de travail par le déploiement à moyen terme de l'offre des services financiers et banquiers.

L'élaboration de stratégie de restauration de l'autorité de l'État (RESA) et de nouveau projet de développement local ont été sans conteste des résultats positifs inattendus induits par le projet. La RESA en particulier est soutenue conjointement par le projet et par la MINUSCA ce qui offre un cadre solide avec un leadership national renforcé et de haut niveau pour accélérer le processus de restauration et d'extension de l'autorité de l'État à travers le territoire, base essentielle pour une paix durable en RCA.

Au-delà de ces résultats, il s'agit bien plus d'impulser un dynamisme de revitalisation socioéconomique dans des conditions optimales de droit à la sécurité humaine, alimentaire et de justice sociale. Ceci nécessite une complémentarité entre l'urgence, le relèvement et le développement basé sur un modus operandi durable afin d'obtenir de meilleurs résultats.

Les objectifs du projet ont été basés sur des hypothèses de paix et de stabilité que devrait entrainer le retour à l'ordre constitutionnel normal après les élections présidentielles de Février 2016 amorçant un début de la reconstruction et d'installation des institutions républicaines et du développement. Malheureusement la consolidation de l'État de droit n'a pas suivi les consultations électorales, bien au contraire les groupes armés sévissant dans certaines parties du territoire se sont relancés dans des conquêtes voire le contrôle d'autres zones additionnelles.

Le dialogue politique est au cœur de la paix. Le PNUD possède un avantage comparatif en termes de neutralité, de diplomatie et d'influence sur le dialogue politique pour la paix. La thématique concernant la cohésion sociale, la consolidation de la paix est développée spécifiquement dans un autre projet. Le document de conception du projet a fait état de la fragilité du contexte et mieux, il a mis en exergue la faillite de l'État et les velléités de reprise des conflits armés. Dans ce contexte, la sécurité, et le retour à la paix prime sur tous les autres aspects.

Par ailleurs, la prise en compte de l'implication de la société civile et de leur responsabilisation à tous les niveaux du processus de paix pourrait assoir les bases d'une paix durable à travers le renforcement de la cohésion sociale. Les activités spécifiques dédiées à l'implication des différentes

communautés participeraient à reconstruire le socle social selon le modèle « down – top », tout en étant accompagné par une réelle volonté politique dans le processus de dialogue politique. Cette amorce de dialogue politique qui a eu lieu lors des différents accords devrait déclencher le processus soutenu du Désarmement- Désengagement et Réintégration de différentes factions armées

En effet, les violences, les exactions et l'insécurité générale dans les zones du projet ont pour conséquences d'annihiler toutes les initiatives de développement. Cette situation impose la conception de programme de sécurité et de stabilisation sur toute l'étendue du territoire de façon graduelle en partenariat avec la MINUSCA et les autres agences des Nations Unies, selon leurs avantages comparatifs. Ceci confirme l'assertion selon laquelle sans sécurité il n'y a pas de paix, et sans paix il n'y a pas de développement

En tout état de cause, il s'agit de concevoir et de mettre en œuvre un projet reposant sur une combinaison innovante de sécurisation, de la paix et du relèvement précoce qui pourraient adresser de façon conséquente les grands défis actuels de la RCA.

VII Recommandations

Recommandations adressées au Gouvernement et au PNUD avec chef de file le Gouvernement

N°1- En vue de consolider les acquis d'ARAT RSE, notamment dans le domaine de la restauration de l'autorité de l'État avec l'offre des services publics et sécuritaires, il est fortement nécessaire de proroger le projet

N°2- En vue d'éviter les différents doublons dans les interventions des PTF, il serait nécessaire de renforcer l'harmonisation et la coordination entre les partenaires avec l'élaboration de la cartographie thématique des zones de ciblage des PTF.

N°3- Le redéploiement des agents de l'administration, des FAE et des FSI, doit s'accompagner de mesures incitatives, de sécurité et de renforcement des missions de contrôle, de la mise à jour régulière de la cartographie de la présence des FAE, afin d'assurer leur maintien dans leurs postes d'affectation pour garantir l'offre des services publiques.

Recommandations adressées spécifiquement au PNUD

N°1- Renforcer l'articulation et la coordination entre agences des Nations Unies œuvrant dans l'humanitaires et celles du développement afin de conforter l'articulation efficace entre Nexus humanitaire et le développement, dans la dynamique du « Delivery as One » en mettant en relief les avantages comparatifs de chaque agence.

N°2- En vue d'améliorer les effets et l'efficience et des projets, prendre en compte dans un programme spécifique les activités à impacts rapides d'une part et impacts durables d'autre part avec un calibrage conséquent des ressources humaines par des compétences en suivi évaluation dès la conception du projet et par le renforcement de l'appui par des VNU nationaux et des VNU internationaux.

N°3- L'approche THIMO devrait permettre de mettre un accent particulier sur le dialogue politique par l'implication effective des OSC, à travers leur responsabilisation dans la mise en œuvre des activités et renforcer la durabilité économique par la méthode HIMO +.

N°4- Le partenariat stratégique permet une efficacité dans l'atteinte des résultats, cette efficacité devrait être améliorée par le renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre dans les techniques de production des documents financiers conformes aux procédures du PNUD en vue de favoriser le transfert de compétences à moyen et à long terme.

Recommandations adressées spécifiquement au Gouvernement et au PNUD avec chef de file le PNUD

N°1-La durabilité des investissements dans les réhabilitations des bâtiments et le maintien de l'offre des services publics restent toujours tributaires de la sécurité dans le contexte actuel. Un effort particulier et soutenu devrait être fourni pour les appuis en cours à la sécurisation des populations. et surtout accompagné de la recherche d'une solution politique durable indispensable pour garantir la paix et la sécurité. Un effort particulier et soutenu devrait être fourni pour les appuis en cours à la sécurisation des populations et, plus généralement, au processus de stabilisation à travers la mise en œuvre du RCPCA.

N°2- Le contexte national marqué par l'occupation de nombreuses régions par les groupes armés impose la priorité à la restauration de l'autorité de l'État. De même, l'exécution du programme d'appui au développement local en s'inspirant de l'expérience du Plan opérationnel de stabilisation immédiat de la ville de Bambari (POSIB), devrait privilégier l'approche pilote avant la mise en échelle.

Annexe 1 : Plan d'action de mise en œuvre des recommandations

Recommandations stratégiques	Actions principales	Calendrier	Responsables	Statut	Commentaires
N°1. En vue de consolider les acquis d'ARAT RSE, notamment dans le domaine de la restauration de l'autorité de l'État avec l'offre des services publics et sécuritaires, il est fortement nécessaire de proroger le projet	• Conception des PTA/ Prodoc • Adoption du nouveau Prodoc • Mobilisation des ressources PBF • Signature du Prodoc	Fevrier2019	Chef de file Gouvernement Primature Ministère de l'Économie et des Finances PNUD	Réalisation immédiate	
N°2. Renforcer l'harmonisation des interventions avec l'élaboration de la cartographie thématique des zones de ciblage des PTF	• Rencontre interministériel relatives aux projets /programme en cours • Recensement des tous les intervenants du développement • Recensement de tous les intervenants humanitaires • Réactualisation de la cartographie des intervenants		Chef de file Gouvernement Primature Ministère de l'Économie et des Finances PNUD		
N° 3 - Le redéploiement des agents de l'administration, des FAE et des FSI, doit s'accompagner de mesures incitatives, de sécurité et de renforcement des missions de contrôle, de la mise à jour	• Mise à jour de l'outil informatique de gestion et de redéploiement des FAE • Déploiement des agences financière dans les préfectures		Primature Ministère de la sécurité publique MAT Ministère de l'Économie		

régulière de la cartographie de la présence des FAE, afin d'assurer leur maintien dans leurs postes d'affectation pour garantir l'offre des services publiques.	• Poursuite des Appuis logistiques pour le transport des fonctionnaires affectés dans les préfectures • Appui au Renforcement et accélération du Processus de sécurisation des préfectures		et des Finances PNUD		
N°1 Renforcer l'articulation et la coordination entre agences des Nations Unies œuvrant dans l'humanitaires et celles du développement afin de conforter l'articulation efficace entre Nexus humanitaire et le développement, dans la dynamique du « Delivery as One » en mettant en relief les avantages comparatifs de chaque agence	• Concertation entre les agences • Renforcement et harmonisation des interventions dans le Nexus • Soumission et adoption des axes communs d'intervention • Soumission de la note conceptuelle au Plateforme régionale/Siege • Élaboration du Prodoc • Signature	Fevrier2019 Mars 2019 Avril 2019 Mai 2019 Juin 2019		Réalisation selon le planning proposé	
N°2 En vue d'améliorer les effets et l'efficience et des futurs projets, prendre en compte séparément dans un programme spécifique les activités à impacts rapides, d'une part, et à impacts durables,	• Mettre en place une unité de coordination du Programme avec un spécialiste en suivi évaluation, renforcer les finances • Remplacer les VNU	Février 2019		immédiat	

d'autre part, avec un calibrage conséquent des ressources humaines intégrant des compétences en suivi évaluation dès la conception du projet et par le renforcement de l'appui par les VNU nationaux et internationaux	démissionnaires • Recruter les VNU internationaux				
N°3 Prendre en compte simultanément dans le programme la dimension impacts rapides et impacts durables pour une durée minimale de 3 ans continuels de mise en œuvre	• Intégration d'axes d'impacts rapides (Design de projets structurants, d'urgence …) • Intégration d'axes de revitalisation socio-économique durables (Effets et cible à atteindre en 3 ans)		PNUD UNOPS OIM UNHCR, UNICEF, OCHA PAM, FAO, FIDA UNDOC		Chef de file PNUD
N°4 L'approche THIMO devrait permettre de mettre un accent particulier sur la cohésion sociale par l'implication effective des OSC, à travers leur responsabilisation dans la mise en œuvre des activités et renforcer la durabilité économique par la méthode HIMO +	• Mettre en place un dispositif de » faire faire » par les OSC et/ou ONG Internationale • Élaboration de cahier de charge • Sélection des OSC • Signature de convention de partenariat • Déroulement des activités selon les protocoles	Avril 2019 Avril2019 Mai 2019 Juin 2019	PNUD OSC/ONG Structure d'encadrement étatique		

N° 5 - Le partenariat stratégique permet une efficacité dans l'atteinte des résultats, cette efficacité devrait être améliorée par le renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre dans les techniques de production des documents financiers conformes aux procédures du PNUD en vue de favoriser le transfert de compétences à moyen et long terme.	• Élaboration des modules de formation (HACT, FACE, pièces justificatives règlementaires à fournir) • Formation des OSC en partenariat	Février 2019 Mars 2019	PNUD PTF ONG/OSC partenaires		
N°1 La durabilité des investissements dans les réhabilitations des bâtiments et le maintien de l'offre des services publics restent toujours tributaires de la sécurité dans le contexte actuel. Un effort particulier et soutenu devrait être fourni pour les appuis en cours à la sécurisation des populations. et surtout accompagnés de la recherche d'une solution politique durable indispensable pour garantir la paix et la sécurité. Un effort particulier et soutenu devrait être fourni pour les appuis en cours à la sécurisation des populations et, plus généralement,	• Renforcement d'Appui au déploiement des FSI • Formation • Équipement • Logistique	Décembre 2018	PNUD Gouvernement Agences partenaires		

au processus de stabilisation à travers la mise en œuvre du RCPCA.					
N° 2. Le contexte national marqué par l'occupation de nombreuses régions par les groupes armés impose la priorité à la restauration de l'autorité de l'État. De même, l'exécution du programme d'appui au développement local en s'inspirant de l'expérience du Plan opérationnel de stabilisation immédiat de la ville de Bambari (POSIB), devrait privilégier l'approche pilote avant la mise en échelle	• Choix des préfectures pilotes • Recrutement du personnel • Mise en œuvre du projet	Janvier 2019 Février 2019	PNUD Gouvernement Agences partenaires		

Annexe 2 : Tableau récapitulatif des réalisations par phase et par effets du Projet

Résultats escomptés	Résultats spécifiques réalisés	Commentaires			
Réalisations			NE	**M**	E
R1**La reprise rapide des fonctions de gouvernance locale est effective et favorise la stabilité et le relèvement des communautés**					
Produit 1.1 : Les capacités nationales des coordinations et de suivi du redéploiement des agents publics sur tout le territoire de la RCA sont renforcées **Indicateur 1.1.1 :** La Commission retour organisé se réunit régulièrement et produit des analyses et des avis-conseils **Cible :** Au moins 2 réunions par trimestre sanctionnées par des avis/propositions et des conclusions de suivi du redéploiement **Indicateur 1.1.2** Cible : 1 tableau de bord mis en place et régulièrement mis à jour	Une enquête nationale sur l'état du redéploiement de l'Administration réalisée en 2016. 3 réunions de la CNRAP sous la présidence du Ministre, dont une autre organisée le 23 Sept 2017 avec le Ministre, le DP-PNUD et le Chef AC MINUSCA. 10 réunions du Secrétariat technique de la CNRAP Un système informatisé et intégré (LISANGO) développé et mis en place pour le suivi du redéploiement et de la présence des FAE sur le terrain. Suite à la formation des points focaux au sein des Ministères sectoriels (Directeurs des RH et responsables de services informatiques), un Arrêté du Premier Ministre en date du 16 Novembre 2018 a mis en place une Cellule technique chargée de LISANGO. D'ores et déjà, une première cartographie de présence des FAE a été finalisée en février 2018 avec l'appui conjoint du projet et de la Section	Le tableau de bords est mis en place. Arrêté ministériel de désignation de points focaux par le Premier ministère dans le cadre de la RESA Indicateur 1 cible 1 : 1 réunion 50% Indicateur 2 cible 2 : tableau de bord 100%			

	Affaires civiles de la MINUSCA et une seconde est en cours d'élaboration après les missions de contrôle de présence physique des FAE sur le terrain.				
Produit 1.2 : Les bâtiments prioritaires pour le fonctionnement des services préfectoraux et sous-préfectoraux sont réhabilités et équipés **Indicateur 1.2.1** *Cible* : 25 Indicateur 1.2.2 Cibles : 10 bâtiments préfectoraux : 15 bâtiments sous-préfectoraux Cible réajustée : 11et 2 blocs de latrines construites	2.Onze (11) bâtiments administratifs réhabilités. En plus, deux infrastructures réhabilitées par la MINUSCA (sous-préfecture et lycée de Birao) équipés par le projet.	La cible a été réajustée à 11 bâtiments et 2 blocs latrines en Mars 2018 à un mois de la clôture officielle du projet, Compte tenu du fait que le projet fut prorogé jusqu' au 31 Décembre 2018, la mission a décidé des prendre en compte Indicateur 1 :32% de la cible initiale 92% de la cible réajustée			
Produit 1.3 : La coordination territoriale de la fourniture des services publics essentiels est systématisée, professionnalisée et inclusive. **Indicateur 1.3.1** Cible : 5 CPS et 16 CCSP **Indicateur 1.3.2** Cible : Au moins 2 tables par préfecture ciblée pendant la durée du projet	2. Un appui institutionnel soutenu apporté à la coordination du redéploiement de l'Administration, y compris à travers : (i) le déploiement de 15 VNU nationaux auprès des Préfets et sous-Préfets des zones d'intervention (ii) la mise en place d'une base de données informatique pour le suivi des Fonctionnaires sur le terrain et (iii) la fourniture d'équipements et consommables de bureau. 5 comités préfectoraux (Bambari, Kaga Bandoro, Ndélé, Obo et Birao) sont actuellement	Le déploiement de VNU (13 en place) participe de l'animation technique des préfectures et sous-préfectures participent à de l'amélioration de la fourniture de service publique, 45% Indicateur 1 cible 1 : 50% Indicateur 2 cible 2 :Non determinée **Indicateur 3 Non déterminé, lié à un**			

Indicateur 1.3.3 Cible : 80% des maires ayant un niveau d'information satisfaisant dans les préfectures ciblées	fonctionnels et bénéficient de l'appui des VNU nationaux déployés	**sondage**			
	4.Une stratégie nationale de restauration de l'autorité de l'Etat élaborée et validée en Sept. 2017 avec l'appui conjoint du projet et de la MINUSCA	**Impact positif non spécifiquement objecté**			
	5. Un appui apporté à la formation et au déploiement dans leurs juridictions respectives des 16 nouveaux Préfets et 71 sous-Préfets nommés en 2017.				
R2 **Une protection plus renforcée des populations favorise la reprise économique, sociale et des services publics, grâce à la restauration et le renforcement des services de sécurité (police et gendarmerie) au niveau préfectoral**					
Produit 2.1 : Les agents de la police et de la gendarmerie sont formés et redéployés dans les préfectures **Indicateur 2.1.1** Cible : 1000 (500 policiers et 500 gendarmes au 20% de femmes) Cible réajustée à 100 (30 policiers et 70 gendarmes) **Indicateur 2.1.2** Cible : 1 tableau de bord mis en place et mis à jour	1. (57) éléments des FSI (policiers et gendarmes) ont été formés sur l'exercice de la fonction de police judiciaire (auditions dans les enquêtes, rédaction de procès-verbaux, droits de l'homme, etc.) ou le rétablissement /maintien de l'ordre public.	Cible réajustée à 100 (30 policiers et 70 gendarmes) Indicateur 1 5% de la cible initiale 57% de la cible réajustée Indicateur 2 cible 1 : Non determinée			

régulièrement					
Produit 2.2 : Les bâtiments prioritaires des structures de la police et de la gendarmerie au niveau préfectoral sont réhabilités **Indicateur 2.2.1** Cible : 10 (5 pour la police et 5 pour la gendarmerie) Ciblé réajustée à 7 bâtiments et 7 blocs latrines.	3. (6) unités des FSI de Bambari, Bossembele, Bouar, Berberati et Bozoum ont bénéficié d'une réhabilitation de bâtiments administratifs + la construction de 7 bloc de latrines. 4. Une 7ème unité a bénéficié de la construction d'un bloc de latrines.	Ciblé réajustée à 7 bâtiments et 7 blocs latrines. Indicateur 2 Cible 1 70%93% cible réajustée			
Produit 2.3 : Les services de sécurité au niveau préfectoral disposent des moyens nécessaires pour accomplir leur mission. **Indicateur 2.3.1** Cibles (hors Bangui): 5 commissariats de police et 5 brigades de gendarmerie **Indicateur 2.3.2** Cible : Un cadre de concertation et de coordination, horizontal et vertical, mis en place et rendu opérationnel **Indicateur 2.3.3** Cible : Tableau de bord de suivi de la situation sécuritaire mis en place et régulièrement suivi	3. Pour renforcer les capacités logistiques des FSI, 3 véhicules pick-up 4x4 ont été acquis en faveur des unités d'interventions sur le terrain. 4. Un appui institutionnel apporté à l'organisation de missions d'inspections et de contrôle des unités des FSI sur le terrain.	90% Indicateur 1 :50%			
	Un cadre de concertation et de coordination Police, gendarmerie, UNPOL et PNUD opérationnel Tableau de bord de suivi de la situation sécuritaire mis en place et régulièrement suivi???	Indicateur 2 : cible cadre de concertation : 100% Indicateur 3 : 100%			
R3. **Une réactivité et une responsabilisation accrues de l'administration locale aux besoins de ses citoyens**					

Produit 3.1 : Les capacités des acteurs locaux (services déconcentrés et décentralisés, société civile) en matière de planification et de gestion du développement local sont renforcées. **Indicateur 3.1.1** Cible: **500** (30% de femmes et 70 d'hommes) **Indicateur 3.1.2** Cible : 3 au minimum outil de formation mis à disposition **Indicateur 3.1.3 % de hommes et de femmes formés** Cible : 40% de femmes et 60% d'hommes	1. Un guide de formation élaboré/validé sous le leadership du Ministère chargé de l'Administration du Territoire et l'appui conjoint de la Section Affaires civiles de la MINUSCA et du projet. Trois domaines prioritaires de formation : - Autorité de l'Etat / Administration territoriale - Management des services publics / développement local - Cohésion sociale / prévention et gestion des conflits	Indicateur 1 : cible 1 161/500 32%			
	2. Un pool de 21 formateurs mis en place et formé, notamment sur les principes de l'andragogie.	¨			
	3. Une série de sessions de formations organisées à Obo, Birao et Bambari et Ndelé, pour un total de 161 FAE formés.				
Produit 3.2 : Les outils et les mécanismes de planification, coordination et de gestion sont mis en place dans les 16 chefs-lieux des préfectures **Nombre de collectivité engagés dans le processus Indicateur 3.2.1** Cible : 16 au minimum (Chefs-lieux) Nombre de collectivité ayant préparé et adopté les outils de planification et de gestion du développement local **Indicateur 3.2.2** Cible : 16 au minimum **Indicateur 3.2.3**	4. Un vaste programme conjoint SNU d'appui au développement local mis en place avec la contribution du projet pour assurer la consolidation et l'extension des acquis d'ARAT-RSE. Un accompagnement est en cours pour l'opérationnalisation dudit programme.	Résultat positif direct inattendu Produit 2 : 100% Le vaste programme conjoint du SNU d'appui au développement local peut etre considerer comme un outil de planification de coordination et de gestion			

Cible : 16 au minimum					
Produit 3.3 : Les façons de penser, attitudes, comportements et compétences du plus grand nombre possible sont positivement transformées par rapport à la citoyenneté, culture de la paix, tolérance et l'inclusion des minorités et des femmes dans la gestion des affaires publiques locales **Indicateur 3.2.1** Cible : 1000 personnes (femmes : 40%; Hommes : 60%) **Indicateur 3.2.2** Cible : 20% au maximum	Dans le cadre des efforts pour la stabilisation de la ville de Bangassou après les violences de 2017, les capacités de 35 acteurs locaux renforcées en médiation communautaire et promotion de la cohésion sociale. Au nombre des thèmes développés, on note : - Peuplement de démographie de la région et de la ville de Bangassou, - Notions diverses ayant trait au conflit, la paix, cohésion sociale ; (iii) Civisme et à la citoyenneté ; - Dynamisme des structures locales de médiation et de promotion de la cohésion sociale ; et - Initiatives communautaires de gestion de crise, de résilience et de relèvement	cible de 1000 personnes ND Produit 3 : Difficile d'évaluer sans un sondage			
R4 **L'accès plus accru des populations à l'emploi et autres moyens de subsistance favorisent la relance de l'économie et sont facteurs de confiance et de stabilité à moyen et long terme.**					
Produit 4.1 : Les capacités des acteurs locaux pour la gestion au relèvement économique rapide sont renforcées **Indicateur 4.1.1 Nombre de collectivités engagés pour la revitalsation socioéconomique** Cible : 16 **Indicateur 4.1.2** Cible : 1000 personnes (femmes : 40%; Hommes : 60%) **Indicateur 4.1.3 Nombre d' acteurs sensibilisés sur les urgences, les enjeux et défis de la relances socio économiques**	1- A la demande des autorités locales, le marché de Yaloké a été partiellement aménagé en faveur des femmes vendeuses de produits agricoles et alimentaires	Résultats indirect positif inattendu			
	2- En partie avec l'appui du BIT, 443 membres de ces groupements ont été formés sur l'employabilité et la comptabilité simplifiée pour une meilleure gestion de leur business plan.	Indicateur Cible 433/1000 : 43%			

Cible : 100 (femmes : 40%; Hommes : 60%) Nombre d' acteurs clés formés et engagés dans la preparation, la coordination et le suivi des activités de relance socio économque					
Produit 4.2 : L'emploi, notamment celui des jeunes est promu à travers la réhabilitation/ entretien des infrastructures communautaires (THIMO) **Indicateur 4.2.1 Nombre d' emplois temporaires crées** Cible : 3000 personnes (40% femmes et 30% d'hommes) Cible réajustée à 650 emplois pour un total de 15 000 H/j **Indicateur 4.2.2 Nombre de jours de travail (Homme-jour)** Cible : 120.000 **Indicateur 4.2.3 Volume de ressources distribuées /injectées dans l' économie locale** Cible : AD (en début du projet)	3- (631) emplois temporaires créés pour un total de 10.236 personnes/jour par le biais de projets THIMO réalisés à Bambari, Bangassou, Birao, Bossembele.	Cible réajustée en Mars 2018 à 650 emplois pour un total de 15 000 H/j Indicateur 1 97% contre 20% Indicateur 2 13 934/15 000 : 92% Indicateur 3 cible ND Indicateur 3 cible non determinée en debut de projet: 44 161 000 FCFA injectés dans l' économie locale au 31 Décembre 2018			
Produit 4.3 : Les moyens de subsistance des communautés les plus affectées par le conflit sont revitalisés et renforcés à travers la relance des AGR **Indicateur 4.3.1 Nombre de ménages ayant bénéficiés d'un appui à la relance** Cible : 2300 personnes (40% femmes et 60% d'hommes) Cible réajustée : 600 ménages **Indicateur 4.3.2Nombre de groupement constitué**	4- (450) ménages (300 à Bambari et 150 à Grimari) ont bénéficié de l'appui pour la relance de leurs activités à travers la distribution de kits d'outillages agricoles et de semences de maraîchage.	Cible réajustée en Mars 2018 à 600 ménages Indicateur 1 20% de la cible initiale 75% de la cible réajustée			
	5- (133) groupements d'intérêts économiques totalisant 2.302 membres dont 55% de femmes constitués et financés par le projet à Kaga-	Indicateur 2 :236/250 groupement/2162 membre : **94%**			

en vue des AGR Cible : 250/2000 au minimum (femmes : 40%; Hommes :6 0% Indicateur 4.3.3 % de ménage/groupement jugeant positif l' impact du projet ARAT Cible : 70% au minimum	Bandoro, Bambari, Birao et Obo. En outre, plus de 173 autres groupements sont constitués et sont en attente de financement.	(53%) « 123 nouveaux groupements ont été financés par le projet à Ndélé, Bamingui, Mbrès et Grimari pour un total de 2.162 membres bénéficiaires. A cela s'ajoute le versement de la deuxième tranche de subvention en faveur et 113 des anciens groupements »[54] Indicateur 3 ND Sondage non réalisé			
Produit 4.4 : Les Populations cibles des zones d'intervention sont organisées dans des structures d'entraide communautaires et ont accès aux services financiers adaptés Indicateur 4.4.1 Nombre de femmes chefs de ménages ayant développés des AGR Cible : 70% au minimum Indicateur 4.4.2 Nombre de jeunes ayant bénéficié d'un emploi temporaire Cible : 70% au minimum Indicateur 4.4.3 Nombre de mécanisme d'entraides communautaires fonctionnels Cible : 70% au minimum		Indicateur 1 cible ND Indicateur 2 cible ND Indicateur 3 cible ND			
R5. **Les ressources humaines, matérielles et financières sont mises en place pour une gestion efficiente et efficace des appuis**					
Produit 5.1 : Le dispositif institutionnel de mise en œuvre du projet est mis en place **Indicateur 5.1.1**	1 réunion du COPIL	80% Pas de personnel dédié au suivi			

[54] Situation après le depot du rapport provisoire

Cible : Personnel de l'Unité de gestion recruté et mobilisé **Indicateur 5.1.2** Cible : Moyens logistiques et équipements bureautiques achetés et rendus disponibles **Indicateur 5.1.3** Cible : Au minimum 4 réunions du Comité sont organisées		évaluation Difficulté au niveau des finances et de la comptable			
Produit 5.2 : Mise en œuvre et orientation stratégique du projet **Indicateur 5.2.1** Cible : Un plan affiné est disponible **Indicateur 5.2.2** Cible : Au moins une réunion de concertation par trimestre	PTA	75%			
Produit 5.3 : Les résultats du projet sont suivis et évalués de manière objective et les enseignements tirés pris en compte **Indicateur 5.3.1** Cible : Au minimum 6 missions de terrain organisées **Indicateur 5.3.2** Cible : 4 rapports trimestriels 2 rapports annuels 1 rapport d'audit 1 rapport d'évaluation finale	20 missions de terrains 2 rapports au total (pas de rapports trimestriels) Rapport d'audit	75%			

Critères d'appréciation des produits

- ***(6) Hautement satisfaisant. 90 à 100%*** Les cibles et résultats sont réalisés ou dépassées. Considéré comme bonne pratique.
- ***(5) Satisfaisant. 60 à 89%*** Les cibles et résultats ont été atteintes avec seulement des retards et difficultés mineurs.
- ***(4) Modérément satisfaisant. 55 à 59%*** La plupart des cibles et résultats atteintes. Plusieurs difficultés et retards ont néanmoins été accusés.
- ***(3) Modérément insatisfaisant. 35 à 54 %*** Quelques cibles et résultats atteintes mais plusieurs difficultés et contraintes ont négativement affecté la mise en œuvre.
- ***(2) Insatisfaisant. 20 à34 %*** Quelques cibles et résultats atteintes. Plusieurs difficultés et contraintes demeurent non résolues. Des situations de retard ont sérieusement affecté la mise en œuvre.
- ***(1) Hautement insatisfaisant. 0 à 19%*** Presque aucune cible ou exigence n'a été atteinte

Annexe 3 : Liste des principaux acteurs et bénéficiaires par phase

Résultats	Produits	Activités	Acteurs/Bénéficiaires[55]
R1**La reprise rapide des fonctions de gouvernance locale est effective et favorise la stabilité et le relèvement des communautés**	Produit1.1 : Les capacités nationales de coordination et de suivi du redéploiement des agents publics sur tout le territoire de la RCA sont renforcées	- Fournir à la Commission Nationale de Redéploiement de l'Administration Publique (CNRAP) un appui technique et financier à l'organisation et à la gestion du retour des Agents publics à leurs postes respectifs; - Aider à la finalisation et à la mise à jour du fichier sur le mouvement de l'administration sur le terrain; - Mettre en place un système de vérification et de suivi de la présence effective des agents de l'Etat sur le terrain.	Coordination Nationale, de Redéploiement de l'Administration Public (CNRAP) CPRAP
	Produit1.2 : Les bâtiments prioritaires pour le fonctionnement des services préfectoraux et sous préfectoraux sont réhabilités et équipés	- Finaliser l'identification des bâtiments à réhabiliter et ou à construire; - Sur la base des évaluations de base faite en relation avec le Ministère, établir et signer une lettre d'accord avec le maître d'ouvrage délégué en charge des travaux de réhabilitation; - Faire assurer le travail de suivi et de contrôle qualité des travaux par	MATDR

[55] A compléter avec l'appui de l'unité de gestion du projet

		l'OIT par l'entremise d'un expert mobilisé; - Fournir le paquet d'équipements nécessaires au bon fonctionnement des structures	
	Produit 1.3 La coordination territoriale de la fourniture des services publics essentiels est systématisée, professionnalisée et inclusive	-Appuyer les Comités Préfectoraux, réunissant le Préfet et ses Sous-préfets; -Mettre en place un cadre concertation avec tous les acteurs pertinents dans la fourniture de ces services (services techniques déconcentrés, collectivités décentralisées, ONG internationales et locales, institutions religieuses, PTF dans les Préfectures, les acteurs du secteur privé etc.) -Appuyer l'interaction entre l'administration déconcentrées et les mairies par mise en place de Comités de Coordination Sous-Préfectoraux (CCSP) -Appuyer le fonctionnement des organes de coordination et de concertation par la mise à disposition de moyens logistiques -Appuyer techniquement les personnels des préfectures et sous-préfectures (en particulier les secrétaires généraux); -Appuyer les mécanismes de coordination et de concertation dans le domaine de la communication	MATDR
R2 **Une protection plus renforcée des populations favorise la reprise économique, sociale et des services publics, grâce à la restauration et le renforcement des services de sécurité (police et gendarmerie) au niveau préfectoral**	Produit 2.1 : Les agents de la police et de la gendarmerie sont formés et redéployés dans les préfectures	- Former les agents de police et de la gendarmerie et appuyer leur déplacement et installation dans les différentes préfectures - Fournir les appuis techniques et matériels en vue de renforcer les capacités d'organisation et de coordination sur le terrain	Ministère de la Sécurité Publique
	Produit 2.2 : Les bâtiments prioritaires des structures de la police et de la gendarmerie au niveau préfectoral sont réhabilités	- Préparer et signer le contrat de prestation avec le maître d'ouvrage délégué - Assurer le suivi de l'exécution du contrat, avec la contribution des unités de la MINUSCA à l'intérieur au pays	Ministère de la Sécurité Publique

	Produit : 2.3 : Les services de sécurité au niveau préfectoral disposent des moyens nécessaires pour accomplir leur mission	- Fourniture des moyens (1 véhicule, des équipements bureautiques et de communication) par préfecture	Ministère de la Sécurité Publique
R3**Une réactivité et une responsabilisation accrues de l'administration locale aux besoins de ses citoyens**	Produit : 3.1 : Les capacités des acteurs locaux (services déconcentrés et décentralisés, société civile) en matière de planification et de gestion du développement sont renforcées	-Former les acteurs sur le diagnostic participatif, l'identification et la planification des priorités du développement, les critères et principes des gestion axée sur les résultats et le contrôle de qualité des prestations des services publics au niveau local -Renforcer les capacités des associations des groupes vulnérables (associations des jeunes et des femmes) dans le domaine de l'identification et de priorisation de leurs besoins. -Former les principaux acteurs sur les normes et principes de gestion publique Au total, 500 acteurs clés seront formés	MATDR, services déconcentrés et décentralisés (ACDA, ANDE…) communautés locales

	Produit 3.2 : Les outils et les mécanismes de coordination et de suivi sont mis en place dans les 16 chefs-lieux de préfectures	Doter les différentes collectivités des instruments nécessaires à la gestion de leur développement (plan de développement local-PDL, Budget annuel d'investissement –PAI, instruments de suivi-évaluation ainsi que les mécanismes nécessaires à leur bon fonctionnement; -Améliorer les outils et les procédures de mobilisation et de gestion des ressources financières des collectivités locales	MATDR, services déconcentrés et décentralisés, communautés locales
	Produit 3.3 : Les façons de penser, attitudes, comportements et compétences du plus grand nombre possible sont positivement transformés par rapport à la citoyenneté, culture de la paix, tolérance et inclusion des minorités et des femmes dans la gestion des affaires publiques locales	-Renforcer les capacités de la population à comprendre leur rôle vis-à-vis des pouvoirs publics -Accompagner les autorités pour s'assurer qu'elles comprennent leur rôle et qu'elles disposent des outils nécessaires pour s'acquitter de leur fonction	MATDR, communautés locales
R4 **L'accès plus accru des populations à l'emploi et autres moyens de subsistance favorisent la relance de l'économie et sont facteurs de confiance et de stabilité à moyen et long terme.**	Produit 4.1 : Les capacités des acteurs locaux pour la gestion du relèvement économique sont renforcées	- Renforcer les capacités des comités locaux de développement dans les zones cibles - Préparer et adopter une stratégie de mise en œuvre du projet au niveau communautaire; - Assurer une transition progressive vers l'approche de développement local (Gouvernance locale, fonds de développement local etc.); - Réaliser et tenir à jour la cartographie des interventions et identifier les gaps, ainsi que les bonnes pratiques en perspective de la politique nationale de protection sociale	services déconcentrés et décentralisés Communautés locales ONG

	Produits 4.2 : L'emploi, notamment celui des jeunes et des femmes est promu à travers la réhabilitation/entretien des infrastructures communautaires (THIMO)	- Offrir des revenus immédiats aux ménages les plus modestes; - Injecter des ressources au sein de l'économie nationale; - Contribuer au développement des collectivités avec la réalisation des projets d'intérêt collectif identifiés	services déconcentrés et décentralisés AGETIP Bénéficiaires directs : citoyens
	Produits 4.3 : Les moyens de subsistance des communautés les plus affectées par le conflit sont revitalisés et renforcés à travers la relance des AGR	-Fournir des intrants (semences, petits outillages agricoles…); -Apporter un encadrement technique à travers les services sectoriels déconcentrés et/ou ONGs locales; -Renforcer les capacités de conservations, de transformation et de commercialisation des produits; -Appuyer la constitution et le développement de groupements économiques (GIE) à travers la formation et la mise à disposition des intrants et équipements nécessaires; - Soutenir 250 groupements d'intérêt économique	Communautés locales Bénéficiaires directs : citoyens
R5**Les ressources humaines, matérielles et financières sont mises en place pour une gestion efficiente et efficace des appuis**	Produit 5.1 : Le dispositif institutionnel de mise en œuvre du projet est mis en place	- Recruter le personnel et acquérir le matériel nécessaire ; - Mettre en place le comité de pilotage; - Développer et mettre en place les outils de gestion	Unité de coordination
	Produit 5.2 : La mise en œuvre stratégique et opérationnelle du projet est assurée	- Sécuriser les différentes régions du pays; - Désarmer, démobiliser, réinsérer les forces en présence sur le terrain	
	Produit 5.3 : les résultats du projet sont suivis et évalués de manière objective et les enseignements tirés pris en compte	- Mettre en place un dispositif de suivi	

Annexe 4 : Questions clés de la matrice d'évaluation

Matrice d'évaluation					
Critères majeurs d'évaluation	**Indicateurs**	**Facteurs d'appréciation**	**Questionnaires-clés**	**Sources de données**	**Méthode de collecte de données**
La pertinence du projet	Coefficient de pertinence (CP : Pertinent ou Non Pertinent)	Facteur « a » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les priorités nationales définies du RCPCA les besoins et attentes des populations, les défis majeurs du pays Facteur « b » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les Objectifs priorités du CPD Facteur « c » : degré d'alignement des objectifs et de Développement Durable (ODD)/UNDAF/CSI	Le projet est-il en cohérence avec la PNDES, les priorités nationales et les attentes des populations bénéficiaires? Le projet est-il en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable ODD et avec l'UNDAF/CSI?	Documents Stratégiques RCPCA UNDAF/CSI CPD Rapports annuels d'activités du projet	Exploitation documentaire Entretien avec les gestionnaires des Programmes PNUD
L'efficacité du projet	Coefficient d'efficacité »(CE).	Facteur « a » : Degré de réalisation des activités Facteur « b » : Degré d'obtention des	Quel est l'état de mise en œuvre des activités? Quel est le degré d'obtention des résultats	Rapports annuels d'activités du projet PTA	Exploitation documentaire Entretiens avec les bénéficiaires

Matrice d'évaluation					
Critères majeurs d'évaluation	**Indicateurs**	**Facteurs d'appréciation**	**Questionnaires-clés**	**Sources de données**	**Méthode de collecte de données**
	CE = a+b+c= ou < 5	produits attendus	attendus? Quel est le niveau d'atteintes des objectifs du projet	Rapports de missions	Visite in situ des réalisations
Les effets/impacts du projet[56]	Niveau de satisfaction des bénéficiaires et des acteurs principaux	Facteur « a » : Incidence du projet sur la sécurité Facteur « b » : Incidence du projet sur la résilience des populations et leurs conditions de vie Facteur « c » : Incidence du projet sur les capacités des populations a gérer les conflits, à générer des activités	Quels sont les principaux effets et impacts du projet? Quel est l'incidence du projet sur la paix, le la gouvernance locale, la gestion transfrontalière, la sécurité Quelle est l'incidence du projet sur les capacités des populations à gérer de façon pacifique les conflits et à établir un dialogue inter religieux?	Rapports annuels d'activités du projet Rapports de missions	Exploitation documentaire Entretiens avec les bénéficiaires Visite in situ des réalisations
L'efficience du projet	Coefficient d'efficience (CEF) CEF = TRR/TEF	Facteur « a » : Degré d'efficience par rapport aux résultats correspond au ratio entre le taux de réalisation des résultats (TRR) et le taux d'exécution financière (TEF). CEF : TRR/TEF Facteur « b » : incidence du temps sur l'	Quels ont été les moyens financiers utilisés? Quels ont été les moyens humains utilisés? Quels ont été les moyens matériels utilisés? Quel est le taux d'exécution	Rapports d'exécution financière Rapports d'exécution techniques Rapports annuels	Exploitation documentaire Entretiens avec les bénéficiaires

[56]Les facteurs d'appréciations seront modulés en fonction des différents résultats attendus des différentes phases. Les effets et impacts ne seront pas l' objet de notation

Matrice d'évaluation					
Critères majeurs d'évaluation	**Indicateurs**	**Facteurs d'appréciation**	**Questionnaires-clés**	**Sources de données**	**Méthode de collecte de données**
		efficience : ND Facteur « c » : Incidence des ressource humaines	financière du projet, Quel est le taux d'exécution technique du projet? Quel est le degré d'adéquation entre le taux d'exécution financière et le taux d'exécution technique? Quel est le staffing du projet? Y a t il des compétences requise aussi en quantité suffisante?	d'activités Rapport de l'évaluation à mi-parcours	Visite in situ des réalisations
La durabilité du projet	Le Coefficient de durabilité (CD) CD = a + b + c + d +e = ou < 5	Facteur « a » : degré de persistance des résultats ou impacts du projet à la fin des activités et à la cessation du financement Facteur « b » : degré ou importance des activités de formation, d'information, de sensibilisation et de renforcement des capacités Facteur « c » : degré de participation ou d'implication des bénéficiaires à la mise en œuvre du projet Facteur « d » : degré d'appropriation ou d'utilisation par les bénéficiaires des outils élaborés ou fournis par le projet Facteur « e » : degré de reproductibilité ou réplicabilité des activités	Est-ce que les effets et impacts du projet vont-ils persister à la fin des financements? Est-ce que les activités de formation, d'information et de sensibilisation ont été importantes? Est-ce les bénéficiaires du projet ont participé à la mise en œuvre des activités? Est-ce que les bénéficiaires se sont approprié des outils mis au point par le projet? Est-ce que le projet est reproductible à plus grande échelle?	Rapport d'évaluation à mi-parcours du projet Rapports annuels d'activités du projet	Exploitation documentaire Entretiens avec les bénéficiaires Visite in situ des réalisations

Matrice d'évaluation					
Critères majeurs d'évaluation	**Indicateurs**	**Facteurs d'appréciation**	**Questionnaires-clés**	**Sources de données**	**Méthode de collecte de données**
Le degré de prise en compte de la dimension « genre et des droits humains»	Le Coefficient Genre » (CG CG = a+b = ou < 5	Facteur « a » : degré d'intégration de la dimension genre dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du projet Facteur « b » : degré de contribution du projet à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme, à l'accès aux droits humains et à l'émergence des mécanismes d'inclusion	Est-ce que la dimension la dimension genre a été prise en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du projet? Quel a été le degré de contribution du projet à la promotion de l'égalité des genres, à l'autonomisation de la femme, à l'accès aux droits humains et à l'émergence des mécanismes d'inclusion?	Rapports annuels d'activités du projet	Exploitation documentaire Entretiens avec les bénéficiaires Visite in situ des réalisations
Résultats de gestion	Le Coefficient de Gestion CDD = a + b + c + d +e = ou < 5	Facteur « a » : Les cadres de mesure de rendement actuels permettent-ils de faire un suivi adéquat des résultats de la programmation Facteur « b » : Les mécanismes de suivi-évaluation ont-ils été utilisés adéquatement pour des prises de décision? Facteur « c » : le projet a-t- il intégré les risques dans le déroulement du programme? Sont-ils mitigués? Facteur « d » :le mécanisme de partenariat permet-il une meilleure gestion des programme?	Degré de prise en compte des leçons apprises. Pertinence des mécanismes de transmission des connaissances et systèmes d'apprentissage. Existence d'un cadre de gestion des risques Réalisme des indicateurs en ce qui a trait à l'attribution des résultats aux investissements du PNUD Un Mécanisme de suivi-évaluation a-t-il été mis en place? Des indicateurs de SE ont-ils été identifiés? Le cadre de mesure du rendement-programme prévu dans le cadre du projet a-t-il été produit et	Cadre de résultats/cadre de mesure de rendement Documents de planification Cadre de gestion du programme Cadre de gestion des risques (journaux de mise à jour..) Revue de programme	Revue documentaire Entretiens avec partenaires d'exécution

Matrice d'évaluation					
Critères majeurs d'évaluation	**Indicateurs**	**Facteurs d'appréciation**	**Questionnaires-clés**	**Sources de données**	**Méthode de collecte de données**
			adéquatement opérationnalisé, et le cas échéant, les indicateurs ont-ils permis de faire un suivi adéquat des résultats de la programmation?		

Annexe 5 : Modalité de calcul des critères de l'évaluation

Les formules ci-après sont proposées pour le calcul des performances dans l'évaluation.

La **Pertinence :** Pour cet indicateur, on utilise le « Coefficient de Pertinence » (CP). Il se décompose en cinq facteurs (a, b, c, d, e). Il est noté Très **Pertinent P à Non Pertinent** et s'obtient comme suit :

Tableau N°1 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient de pertinence »

Les facteurs d'appréciation du niveau de pertinence	La notation P/NP
Facteur « a » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations (hommes, femmes), les défis majeurs du pays	2/2
Facteur « b » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les objectifs, du RCPCA qui est le référentiel national en matière de développement économique et social	2/2
Facteur « c » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les objectifs et effets de l'UNDAF et du Cadre stratégique intérimaire	1/1

Le Coefficient de pertinence (CP) a été obtenu comme suit :

La durabilité : Pour cet indicateur, on utilise le « Coefficient de Durabilité » (CD). Ce coefficient se décompose en cinq facteurs (a, b, c, d, e). Il est noté sur une échelle de Probable, très Probable et peu Probable et s'obtient comme suit :

Tableau N°3 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient de durabilité »

Les facteurs d'appréciation du niveau de durabilité (**Très probable à Peu probable)**	La notation
Facteur « a » : degré de persistance des résultats ou impacts du programme à la fin du programme et à la cessation du financement	1/1
Facteur « b » : degré ou importance des activités de formation, d'information, de sensibilisation et de renforcement des capacités	1/1
Facteur « c » : degré de participation ou d'implication des bénéficiaires à la mise en œuvre du programme	1/1
Facteur « d » : degré d'appropriation et d'utilisation par les bénéficiaires des capacités transférées	1/1
Facteur « e » : degré de reproductibilité ou réplicabilité du programme	1/1

Le Coefficient de Durabilité (CD) a été obtenu ainsi qu'il suit :

CD = a + b + c + d +e = Très probable à Peu probable

Efficacité : Pour cet indicateur, on a recours au « Coefficient d'Efficacité »(CE). Ce coefficient se décompose en trois facteurs (a, b, c) tels que spécifiés ci-dessous. Il est noté sur une échelle de 1 à 5, et se calcule comme suit :

Tableau N°4 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient d'efficacité »

Facteur d'appréciation du niveau d'efficacité	Notation[57]
Facteur « a » : Degré de réalisation des activités	2/2
Facteur « b » : Degré d'obtention des produits attendus	3/3

Le coefficient d'efficacité (CE) a été obtenu comme suit :

CE = a+ b +c = ou < 5

Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient d'efficience »

Pour mesurer l'efficience du projet, l'indicateur « Coefficient d'Efficience » (CEF) a été utilisé. Il correspond au ratio entre le taux de réalisation des résultats (TRR) et le taux d'exécution financière (TEF). CEF : TRR/TEF

Rapporté à l'échelle de 1 à 5 cela nous donne la classification suivant :

0,0 à 0,30 : Efficience très insatisfaisante/ Très insatisfait (0 à 1);

0,31 à 0,45 : Efficience insatisfaisant**/ Insatisfait (1.1 à 2);**

0,46 à 0,60 : Efficience moyennement satisfaisante/ **Moyennement satisfaisant (2.1à 3);**

0,61 à 0,79 : Efficience satisfaisante**/ Satisfaisant (3.1 à 4);**

0,80 à supérieur à 1 : Efficience très satisfaisante**/ Très satisfaisant (4.1 à 5);**

Thèmes transversaux (genre: On utilise l'indicateur « Coefficient Genre » (CG) pour mesurer et affecter une note, sur une échelle de 1 à 5, à la prise en compte de la dimension genre, selon les modalités indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°6 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient Genre »

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la dimension genre	La notation
Facteur « a » : degré d'intégration de la dimension genre dans la conception	1/1
Facteur « b » : degré d'intégration de la dimension genre dans la mise en œuvre et le rapportage du Programme	2/2
Facteur « c » à l'autonomisation de la femme,	2/2

Le Coefficient Genre (CG) a été obtenu comme suit :

CD = a + b +c= ou < 5

Tableau N°7 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient Droits humains »

[5757]Échelle de notation: Très insatisfaisant (0 à 1); Insatisfaisant (1.1 à 2); Moyennement satisfaisant (2.1à 3); Satisfaisant (3.1 à 4); Très satisfaisant (4.1 à 5);

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la dimension droits humains	La notation
Facteur « a » : degré d'intégration de la dimension genre droits humains dans la conception du projet	2/2
Facteur « b » : degré de contribution du projet à la promotion des droits humains et à l'émergence des mécanismes d'inclusion	3/3

CDH = a + b = ou < 5

Gestion du rendement : On a recours au Coefficient de Gestion selon le Rendement (CGR) pour apprécier cet élément. Le CGR se décompose en quatre facteurs, comme précisé dans le tableau ci-dessous.

Tableau N°8 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient gestion du rendement »

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la gestion du rendement	Notation
Facteur « a » : Les cadres de mesure de rendement actuels permettent-ils de faire un suivi adéquat des résultats de la programmation	2/2
Facteur « b » : Les mécanismes de suivi-évaluation ont-ils été utilisés adéquatement pour des prises de décision?	1/1
Facteur « c » : le Projet a-t- il intégré les risques dans le déroulement du programme? Sont-ils mitigués?	1/1
Facteur « d » :le mécanisme de partenariat permet-il une meilleure gestion des programme?	1/1

Le Coefficient de « Gestion du Rendement » (CGR) a été obtenu comme suit :

CD = a + b + c + d = ou < 5

Annexe 6 : Guide des entretiens semi- structuré ouvert

Guide d'entretien aux gestionnaires du projet au PNUD

1. Quel a été le processus de formulation du projet ?
2. Quel a été le dispositif de pilotage, de coordination et de mise en œuvre du projet ? Les insuffisances ou difficultés rencontrées ?
3. Quel est le dispositif de suivi-évaluation et de rapportage mis en place ? Les insuffisances et difficultés rencontrées ?
4. Quelle est votre appréciation sur l'exécution technique du projet ?
5. Quelle est votre appréciation sur l'exécution financière du projet ?
6. Selon vous, quels ont été les principaux acquis et résultats du projet ?
7. Selon vous, quelles ont été les principales insuffisances et difficultés du projet ?
8. Selon vous, quelles ont été les principales leçons apprises du projet ?
9. Quel est le niveau de pertinence du projet par rapport au PND aux /ODD
10. Quel est le degré d'alignement du projet par rapport aux programmes pays des agences du SNU et à l'UNDAF ?
11. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « durabilité » du projet ?
12. Quels sont les éléments de prise en compte de la dimension « genre » du projet ?
13. Quels sont les éléments pouvant attester que la mise en œuvre du projet s'est faite avec efficacité et efficience ?
14. Selon vous, quelles peuvent être les principales recommandations à formuler pour la suite de l'intervention du PNUD?

Guide d'entretien aux partenaires d'exécution

1. Les activités ont-elles contribué à améliorer la cohésion sociale et la confiance mutuelle au sein ou entre les communautés bénéficiaires?
2. Existe-t-il des différences dans la mise en œuvre du projet selon les zones d'intervention, quelles en sont les raisons?
3. Quelles sont les principales difficultés rencontrées pendant la mise en œuvre du projet?
4. Comment avez-vous surmonté ces difficultés?
5. Les bénéficiaires gèrent-ils mieux les rapports d'alterité intra et/ou extracommunautaires ?
6. Les activités du projet ont-elles promu le vivre ensemble intra et extracommunautaire?
7. Les bénéficiaires directs du projet ont-ils vu leurs conditions de vie amélioré sur le plan sécuritaire, activités génératrices de revenu, et facilité de transport, mobilité en sécurité…..
8. Quels changements en termes de perceptions et d'attitudes envers l'autorité a-t-on observé

9. Ya t il des changements de comportement positifs du point de vue de la citoyenneté
10. Persiste-t-il des tensions entre la population hôte et la population déplacées et/ou refugiés/ transhumants dans les zones d'intervention?
11. Dans quels domaines les appuis sont-ils nécessaires pour consolider les acquis?
12. Ces activités prises globalement, ont-elles permis à renforcer la sécurité/ paix/ les moyens d'existences, la cohésion sociale entre communautés?
13. Ces activités ont elles permis à renforcer les mécanismes d'échanges commerciaux entre les communautaires de promotion de la paix sous l'autorité des chefs traditionnels et religieux?

Guide d'entretien avec les bénéficiaires

1. Comment avez-vous appris l'existence du projet ?
2. Quelle formations/ informations avez-vous reçues ? dans quel but ?
3. Es ce que ces formations reçues répondent à vos besoins
4. Quelle utilisation faites-vous avec ces informations/formations reçues ?
5. Il y a t-il eu des changements de comportements positifs après les informations/formations si oui lesquels ? sinon pourquoi ?
6. Entrepreniez-vous des AGR si oui lesquelles ?
7. Il y a t-il eu des améliorations au niveau des conditions de vie? lesquelles
8. Participez-vous à des cadres de dialogue communautaire ? quelle est la régularité ?
9. Selon vous comment renforcer d'avantage la cohésion sociale et la coexistence pacifique entre les différentes communautés ?
10. Êtes-vous satisfait des interventions du projet
11. Quels sont les changements positifs ou négatifs que les interventions du projet ont apportés
12. Si oui Selon vous, ces changements vont- ils perdurer à moyen et long terme

Guide d'entretien Leaders communautaires

1. Comment avez-vous appris l'existence du projet ?
2. Êtes-vous impliqués dans le cadre de concertation si oui quels sont selon vous les acquis ?
3. Il ya il un changement positif depuis votre engagement dans le dialogue ?
4. Quel est votre niveau de satisfaction du fonctionnement du cadre de dialogue ?
5. Quels sont les souhaits et les recommandations que vous voudriez vor prendre en compte par le projet ?

Guide d'entretien aux autorités administrative, et force de l'ordre et de Sécurité

1. Comment avez-vous appris l'existence du projet ?
2. Avez reçu une formation quelconque ? laquelle?
3. Êtes-vous prêts à rejoindre votre lieu d'affectation ? si non pourquoi?
4. Êtes-vous suffisamment équipés pour assurer les fonctions minimales de sécurité des populations?
5. Êtes outiller pour administrer localement les populations de la préfecture/sous-préfecture
   Quels est selon vous le niveau de coopération des leaders religieux avec les communautés hôtes et les déplacés / refugiés ?
6. Quels sont selon vous les éléments à prendre en compte pour renforcer la sécurité et la paix, et renforcer la collaboration des populations avec l'autorité administrative?

Annexe 7 : Liste des personnes rencontrées ou consultés

N°	NOMS ET PRENOMS	FONCTION	ENTITES
LOCALITE DE BANGUI			
01	Mamadou Bobo BAH	Chef de projet ARAT-RSE	PNUD
02	Alpha BAH	Spécialiste Suivi-Evaluation du Programme	PNUD
03	Dominique MALO	Chargé de Programme Gouvernance	PNUD
04	David SOGBO-ANGO	Directeur Général Décentralisation et Développement Local	MATD
05	Apollinaire Michel BANGUI	Directeur des Etudes, de la Planification et des Statistiques	MATD
06	Camille MUHIRE	Chef de Bureau/Section Affaires Civiles	MINUSCA/Affaires Civiles
07	Jacky MIRANDA	Assistante liaison communautaire/Kagabandoro	MINUSCA/Affaires Civiles
08	Natacha KUNAMA	Coordonnatrice	PBF
09	Ahmadou Tidiane GUISSET	Conseiller Technique Principal	BIT
10	Gilles Diogène GON	Directeur Technique	AGETIF CAF
11	Michael DEMBEYASSET	Chef de projet	AGETIF CAF
12	Maxime BALALOU	Directeur de Cabinet Adjoint	PRIMATURE
13	Patrice NGOUPENDE	Chargé de Mission RESA	PRIMATURE
14	Daniel KPENGOULOUGAWA	Directeur des Ressources	Direction Générale de la Police
15	Alexis DIPO	Point focal Infrastructure ARAT-RSE	Direction Générale de la Police
16	Blanchard KANGBETO	Planning officer	UNPOL
17	Charles ZOCLI	Coordination des donateurs	UNPOL
18	Michel Célestin Ngaizo BALALOU	Assistant Administratif et Financier	ARAT-RSE/PNUD
LOCALITE DE BAMBARI			
N°	**Nom et Prénoms**	**Fonction**	**Entités**
01	Victor BISSEKOIN	Préfet de la Ouaka	Préfecture de la Ouaka
02	Jean Michel OUANDE	Commandant de groupement	Gendarmerie/Bambari
03	NGAO Didace Arsène NGAO	Commandant de la 3ème Compagnie à la Direction CNS	Commissariat de Police Bambari
04	Dieudonné NGBOTIBA	Directeur Régional du Plan	Direction Régionale du Ministère du Plan
05	Issen ADOUM	Chef de service de la Vulgarisation	Direction Régionale de l'Agence Centrafricaine de Développement Rural (ACDA)
06	Moubarakou SALAMI	Chef de sous-bureau PNUD	Sous-Bureau/PNUD/Bambari
07	Anicet REKAMANDJI	Officier des Affaires Civiles	MINUSCA-Bambari
08	Gilles GUERET	Assistant Technique Préfectoral	VNU/PNUD/Bambari
09	Raphaël Archange MBARI	Ingénieur en Génie	PNUD/Bambari

		civil/Consultant National	
10	Cédric Rodolphe MAKAMIDE	Associé Administratif Local	VNU/PNUD/Bambari
11	Fabien BINZO	Chauffeur de sous-bureau	PNUD/Bambari
12	NDOYE Emélie	Présidente	NDOYE TI BE
13	YADE Nicaise		Oualombé
14	NGODI Gilbertin		Békou
15	VERRE KASSE Frédéric		Kpoka ti mo si
16	GOFFETEZ Robert Claude		ACDSS
17	MOUELE Marc		Gbougangou 2
18	SAKAÏRE Hassania		Unissons nos mains
19	IDRISS Oumar		Unissons nos mains
20	ADAKRIM Manassé		Sara mbigazo
21	PLAYOT Donatien		ZoKwe na Kwa
22	KOMBALI Bruno		Gui mo té
23	DE MANONGHA Francklin		ACED
24	MATHIOUNDJI Hervé		Sousou A mou fini na zo
25	GUELENDJI Tatiana		
26	YADE Benjamine		Ouali sala Kwa
27	BANGAFAYE José		
28	Victor KEMBI	Conseiller Préfectoral de la Jeunesse	Conseil Préfectoral de la Jeunesse
29	Ousman AHAMDA	Secrétaire Général	Conseil Préfectoral de la Jeunesse
LOCALITE DE BIRAO			
01	RAMADAN Zakaria	Sous-préfet	Administration du Territoire
02	KZLBGA Rith	Sécretaire générale	Association REIBE

Annexe 8 Liste des documents consultés
Documents spécifiques au projet

Document de projet (Prodoc)

Plan de travail 2016,2017

Compte rendu de réunion CNRAP

Rapport d'avancement du projet fin juin 2017

Rapports annuels 2016 et 2017

Rapport de fin de projet septembre 2018

Rapports des missions de terrain

Rapports de suivi des travaux

Rapport final Cartographie FAE

Rapport du Comité de Pilotage du projet

Rapports finaux d'identification des bâtiments à réhabiliter

Rapport de formation des Préfets

Guide de l'Administration Territoriale

Stratégie Nationale de l'Autorité de l'Etat

Documents généraux

PNUD Cadre programmatique 2014-2015, Bangui,

PNUD Cadre Stratégique Intérimaire 2016-2017, Bangui,

PNUD Politique d'évaluation du Programme des Nations Unies pour le développement, 2011

PNUD Mission multidisciplinaire en appui au Bureau Pays du PNUD en République Centrafricaine, BPPS/RBA/CRU, Bangui, Mai, 2016.

PNUD Plan Cadre des Nations Unies pour la consolidation de la paix et de l'aide au développement de la RCA (UNDAF+ 2012-2016), Bangui, Mai, 2011.

PNUD UNEG, Ethical Guidelines for Evaluation

PNUD Normes d'évaluation applicables dans le système des Nations Unies

Bangui Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA 2017-2021)

Annexe 9 Situation des activités résiduelles après le rapport provisoire

I. NOMBRE DE BATIMENTS REHABILITES

1. Administration déconcentrée: 11 bâtiments (3 à bangassou, 2 à Kaga-Bandoro, 2 à Birao, 2 à Obo et 2 à Bria) + 2 blocs de latrines à Birao et à Bria
Réceptions provisoires organisées à Obo le 30 juillet 2018 et à Bria les 8 et 10 décembre 2018.
2. FSI : (i) réhabilitation de bâtiments administratifs en faveur de 6 unités des FSI à Bambari, Bossembele, Bouar, Berberati et Bozoum, et (ii) construction de 7 blocs latrines

II. ETAT DES NOUVEAUX PAIEMENTS EN FAVEUR DES GROUPEMENTS D'AGR (DECEMBRE 2018)

Groupement ayant reçu leur deuxième tranche de subventions

Préfecture	Sous-préfecture	Nombre Grpts	Nombre de membres bénéficiaires		
			Hommes	Femmes	Total
Ouaka	Bambari	22	272	320	592
Nana Gribizi	Kaga-Bandoro	89	598	674	1272
	Total	**111**	**870**	**994**	**1864**

Ainsi, sur les 133 groupements financés en 2017, 111 groupements ont reçu leur deuxième tranche

Nouveaux groupements financés par le projet ARAT-RSE

Préfecture	Sous-préfecture	Nombre Grpts	Nombre de membres bénéficiaires		
			Hommes	Femmes	Total
Nana Gribizi	Mbrés	24	138	134	272
Bamingui-Bangoron	Ndélé	38	315	331	646
Bamingui-Bangoron	Bamingui	37	330	326	656
Ouaka	Grimari	24	179	409	588
	Total	**123**	**962**	**1200**	**2162**

Les nouveaux groupements sont constitués de femmes à hauteur de 56%.

III. ETAT DES EMPLOIS THIMO CREES

	Emplois THIMO	H/J	Travailleurs	Cash
Via AGETIP	Bangassou	1 887	24	6 455 500
	Birao	1 430	25	5 344 500
	Bossembele	989	16	3 347 000
	Bambari	1 789	25	5 510 000

	Berberati	1 036	18	3 371 000
	Bouar	1 046	18	3 304 500
	Obo	575	14	2 165 000
	Bria	1 606	28	4 821 000
	Bozoum	711	19	2 492 500
Direct ARAT	Bambari	200	20	350 000
	KB Axe Ngrévai	1 245	83	1 875 000
	Bangassou	600	300	1 500 000
	KB marché à bétail	820	41	3 625 000
		13 934	631	44 161 000

Aux statistiques du mois d'Avril 2018 (10.236 H/J d'emplois créés) s'ajoutent: (i) les emplois créés début 2018 non initialement comptabilisés (à Bozoum: 711 H/J et à Birao: 806 H/J), (ii) ceux créés à Obo pour la réhabilitation de la marie et du bâtiment de l'agriculture, du 2 juin au 10 Août (575 H/J), et (iii) la réhabilitation de la mairie et de l'ACDA de Bria + construction d'un bloc de latrine, du 22 Octobre au 20 Décembre 2018 (1.606 H/J).

Contribution à la relance de l'économie locale: Aux ressources distribuées pour la rémunération du personnel s'ajoutent les diverses acquisitions faites au niveau local et les AGR financées à travers les groupements

Annexe 10 Situation réajustée des dépenses après le rapport provisoire

TABLEAU CONSOLIDE DES ALLOCATIONS ET DES DEPENSES

	ALLOCATIONS REAJUSTEES			DEPENSES			Engagement à liquider d'ici fin avril 2019
	PNUD	**BIT**	**TOTAL**	**PNUD**	**BIT**	**TOTAL**	
Activité 1	732 988	85 600	818 588	834 186	50 000	884 186	57 114
Activité 2	660 146	53 500	713 646	579 525	50 000	629 525	
Activité 3	205 000	32 100	237 100	117 945	30 000	147 945	
Activité 4	713 369	153 500	866 869	622 936	197 295	820 231	120 072
Activité 5	1 427 451	42 800	1 470 251	1 584 362	-	1 584 362	
TOTAL	**3 738 954**	**367 500**	**4 106 454**	**3 738 954**	**327 295**	**4 066 249**	**177 187**

Source : rapport financier, février 2019

NB : Pour couvrir les besoins du projet, le PNUD s'est engagé à apporter un financement additionnel de 183.641 USD, dont 177.187 USD pour les dernières tranches de paiement des coûts de réhabilitation (après la réception définitive des derniers ouvrages) et les dernières tranches de subventions aux groupements.