

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE



RAPPORT FINAL

EVALUATION A MI PARCOURS DE L'EFFET 2 DU PROGRAMME D'APPUI AU
RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE DES ADOLESCENTS ET JEUNES EN
CENTRAFRIQUE

(Projet Conjoint Jeune)



Par Landry KEVIS KOSSI, Consultant-National indépendant

Février 2021

Information sur le Projet

Titre du projet	Programme Conjoint des Nations Unies pour le renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique	
Numéro Atlas	00104638	
Produit et résultat institutionnel	Résultats attendus : <ul style="list-style-type: none"> • Les activités HIMO communautaires sont identifiées et mises en œuvre d'une manière participative ; • Les jeunes hommes et femmes disposent des compétences dans l'entrepreneuriat et des métiers porteurs dans leurs communautés ; • Les petites et moyennes entreprises et les entreprises sociales créées ; • Un environnement des affaires favorables au développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est promu. 	
Pays	République Centrafricaine	
Région	Afrique Centrale	
Date de signature du document du projet	20 Février 2017	
Date du projet	Démarrage	Fin prévue
	01.01.2017	31.12.2021
Budget du projet	26, 419,400 de dollars	
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	4, 428, 589,9 USD	
Source de financement	Le PCJ a bénéficié des fonds Ezingo (MPTF), fonds de consolidation pour la paix (PBF) et de la Minusca (Youth at Risk), le fonds propre du PNUD (Trac1,2).	
Agence de l' exécution	PNUD	
Informations relatives à l'évaluation		
Type d'évaluation (Projet / réalisation / thématique/DPP, etc.)	Effet 2 : Les jeunes hommes et femmes prennent en charge leur propre réinsertion socio-économique, à travers la participation dans des activités économiques alternatives, le renforcement des capacités favorisant l'entrepreneuriat et la participation dans des activités de cohésion sociale au niveau communautaire.	
Finale /mi –parcours / autre	Mi - parcours	
Période évaluée	Début	Fin
	2017	2019
Evaluateur	Narcisse Landry KEVIS KOSSI	
Adresse email de l'évaluateur	landrykevis@yahoo.fr	
Date de l'évaluation	Début	Fin
	24 Août 2020	23 Septembre 2020

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	3
LISTE DES TABLEAUX	4
LISTE DES ACRONYMES	5
REMERCIEMENTS	7
RESUME EXECUTIF	8
I.INTRODUCTION	Erreur ! Signet non défini.
1.1Objet et objectifs de l' évaluation.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2Portée de l' évaluation	Erreur ! Signet non défini.
1.3Evaluabilité du projet.....	Erreur ! Signet non défini.
1.4 Approche et méthodologie de l' évaluation.....	Erreur ! Signet non défini.
II. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION DE L'EFFET 2 DU PROGRAMME CONJOINT JEUNE	Erreur ! Signet non défini.
2.1 Champ et objectif de l'Effet 2 et résultats attendus.....	Erreur ! Signet non défini.
2.2 Stratégies ou approches du projet	Erreur ! Signet non défini.
III. ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES	Erreur ! Signet non défini.
3.1 Conception du Projet : Tres Satisfaisant avec le Score de 6/63	Erreur ! Signet non défini.
3.2 Pertinence : Tres Satisfaisant avec le Score de 6/6	25
3.3 Efficacite : Globalement Satisfaisant avec le Score de 5 /6	Erreur ! Signet non défini.
3.4 L'efficience : Satisfaisant avec le Score de 5/6.....	Erreur ! Signet non défini.
3.5 Constatations de l'effet 2 : Globalement Satisfaisant avec un Score de 5/6 ...	Erreur ! Signet non défini.
3.6 Durabilite : Moyennement Probable avec le Score 2 /6	Erreur ! Signet non défini.
3.6.1 Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM) ...	Erreur ! Signet non défini.
Communication et visibilité.....	Erreur ! Signet non défini.
IV. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	Erreur ! Signet non défini.
Conclusion	Erreur ! Signet non défini.
Recommandations.....	Erreur ! Signet non défini.
Leçons apprises, enseignements tirés et bonnes pratiques	Erreur ! Signet non défini.
ANNEXES	Erreur ! Signet non défini.

LISTE DES TABLEAUX

		Page
01	Echelle de performance de l'évaluation à-Mi-Parcours	12
02	Différentes étapes de la mission	17
03	Données de base du projet	19
04	Evaluation des modules de formation et assimilation par les bénéficiaires	36
05	Effectif réel des Bénéficiaires par métiers et Ateliers	40
06	Synthèse des engagements selon les Normes Humanitaires fondamentales	42
07	Programme de fabrication des gâteaux d'un bénéficiaire	49
08	Répartition des bénéficiaires de Bossangoa par sexe	50
09	Quelques organisations féministes parties prenantes	50
10	kits obtenus par l'Association OFCARD au PK5	52
11	Marqueur Genre et respect de l'équilibre social	53
12	Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM)	57

LISTE DES ACRONYMES

	LISTE DES ACRONYMES
ACABEF	Association Centrafricaine de Bien-Etre Familial
ACDES-SUISSE	Alliance Coopérative de Développement d'Entraide et de Solidarité-Suisse
ACFPE	L'Agence Centrafricaine de la Formation Professionnelle et de l'Emploi
ACTED	Agence d'Aide à la Coopération Technique et au Développement
AFD	Agence Française de Développement
AFEDEC	Association des Femmes Educatrices pour le Développement en Centrafrique
AFPE	Association des Femmes pour l'Entreprenariat
AGR	Activités Génératrices de Revenus
ANJFAS	Association Nationale des Jeunes Femmes Actives pour la Solidarité
AVEC	Associations Villageoise d'Epargne et de Crédit
BAD	Banque Africaine de Développement
BM	Banque Mondiale
CEP	Champs Ecoles Paysans
CFW	Cash For Work
CHS	Norme Humanitaire Fondamentale de qualité et de recevabilité
CLP	Comité Local de Paix
CNJCA	Conseil National de la Jeunesse Centrafricaine
COOPI	Coopération Internationale
CPD	Descriptif de programme de pays pour la République centrafricaine (2018-2021)
CRS	Catholic Relief Service
DDRR	Désarmement Démobilisation Réinsertion et Rapatriement
EIES	Etude d'Impact Environnemental et Social
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FVC	Fondation Voix du Cœur
GAPAFOT	Groupe d'Action de Paix et de Formation pour la Transformation
HACT	Approche Harmonisée de Transfert de Fonds
HIT	Indicateur Humanitaire de Base
IRC	International Rescue Committee
MINUSCA	Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en Centrafrique
OCHA	Bureau de la Coordination des Affaires Humanitaires
ODD	Objectifs de Développement Durable
OFCARD	Organisation des Femmes Centrafricaines pour la Réconciliation et le Développement
OIM	Organisation Internationale pour les Migrations
OIT	Organisation Internationale du Travail

OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU-FEMMES	L'Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des Femmes
ONUSIDA	Organisation des Nations Unies pour le Sida
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAR	Plan d'Action et de Reinstallation
PCJ	Projet Conjoint Jeunes
PNUAD	Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTA	Plan de Travail Annuel
PU-AMI	Première Urgence-Aide Médicale Internationale
RCA	République Centrafricaine
RCPCA	Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix
RJDH	Réseau des Journalistes pour les Droits de l'Homme
SNU	Système des Nations Unies
TDR	Termes De Références
THIMO	Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre
UGP	Unité de Gestion du Projet
UNDAF	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour la Science et l'Education
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNHCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

REMERCIEMENTS

Cette évaluation à mi-parcours a été réalisée avec le concours de l'équipe PNUD chargée de la Coordination et de l'évaluation des projets et tous les personnels administratifs directement ou indirectement impliqués dans l'évaluation plus, particulièrement :

- **La Représentante Résidente ;**
- **La Chargée de Programme en matière de l'Environnement et Développement Durable;**
- **Le Responsable de Suivi et Evaluation du bureau;**
- **Le Chef de Projet sortant ;**
- **Le Chef de Projet par intérim;**
- **Le Responsable en charge d'autonomisation économique et renforcement de capacités des jeunes.**

Le dynamisme et leur sens de responsabilité ont fortement contribué à la réalisation de cette mission. La masse d'informations fournies, et leur totale disponibilité, tout au long de cette évaluation ont puissamment contribué à tout le processus.

Ces remerciements vont également à l'endroit des managers et le personnel de service Achat du PNUD.

L'évaluateur n'oublie pas les autorités locales (Sous-Préfet, Secrétaire Général et Maire de Bambari) ainsi que les bénéficiaires, qui ont bien voulu apporter une contribution efficace, dans la réalisation de cette évaluation. Les informations qu'ils ont fournies au consultant ont considérablement facilité la réalisation de ce travail.

Le Consultant remercie particulièrement les bénéficiaires cibles des sites visités à Bangui et Bambari, pour les entretiens collectifs, mais aussi individuels auxquels ils ont bien voulu se soumettre.

RESUME EXECUTIF

Description du projet : L'objectif principal de l'Effet 2 est de contribuer à la transformation positive d'au moins 27600 adolescents et jeunes, afin qu'ils soient capables, d'animer le paysage économique du pays, tel que défini dans le document de Relèvement de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA) dans les 28 sous-préfectures de la RCA affectées par la crise.

Objet et objectifs de l'évaluation : L'objectif de la présente évaluation est d'analyser, et d'apprécier, l'atteinte des résultats (produits) fixés dans le document du Programme Conjoint Jeune, les dynamiques de changement au niveau des bénéficiaires, ainsi que la viabilité des activités réalisées après deux années d'intervention (2017-2019). Ce qui a permis de tirer des conclusions par inférence, sur l'efficacité, l'efficience, la recevabilité et la durabilité de l'effet 2 en fonction des objectifs poursuivis.

Approche méthodologique de l'évaluation : L'évaluation s'enracine dans une approche mixée, à la fois (qualitative, quantitative) strictement participative et analytique. Elle procède, par une approche comparative des conditions des bénéficiaires, avant et post intervention, se fondant sur des entretiens individuels et de groupe, avec les bénéficiaires directs et indirects, la revue documentaire fournie par l'Unité de Gestion du Projet du PNUD et l'observation directe et *in situ* des réalisations sur le terrain.

Principales constatations, conclusion et recommandations

En dépit de certains besoins inadaptés aux attentes de bénéficiaires, ainsi que la faillibilité ayant caractérisé la coordination du projet, en raison d'insuffisances en personnels, ce programme peut être considéré comme un véritable « catalyseur » susceptible de renverser les mauvaises tendances préexistantes à sa mise en œuvre.

Pertinence : Très Satisfaisant avec un score de 6/6

Ce programme s'aligne bien dans les grandes lignes des politiques de développement des Nations Unies et de la République Centrafricaine. La formation de la jeunesse est l'une des priorités ou des axes des ODDs. Dans le cadre de ce domaine, le PNUD promeut une croissance économique partagée et durable, le plein emploi productif et du travail décent pour tous (Objectif de Développement Durable 8) ; l'élimination de la pauvreté (Objectif de Développement Durable 1) ; la réduction des inégalités (Objectif de Développement Durable 10) et la préservation de la restauration des écosystèmes terrestres et leur gestion durable correspondent au troisième pilier du Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA), consacré au relèvement économique et à la relance des secteurs productifs. ODD 5 (Egalité entre les sexes) et ODD 1 (Pas de pauvreté) et s'alignent derrière les piliers 1 et 3 du RCPCA qui touchent respectivement aux questions de réconciliation et cohésion sociale ainsi que, la relance des secteurs productifs. A ce titre le PNUD est bien placé pour renforcer les collaborations entre les acteurs de l'humanitaire, et ceux du développement en encourageant, le dialogue et les réformes politiques, pour promouvoir la gestion transparente et durable des ressources naturelles, et la création d'emplois verts, en particulier pour les réfugiés rapatriés, les personnes déplacées, les femmes et les jeunes (réalisation 3.2 énoncée dans le PNUAD+). Malheureusement, ces quelques besoins précédemment cités sont insuffisants car « les besoins sont énormes ».

Efficacité : Globalement Satisfaisant avec le Score de 5 /6

Globalement, l'utilisation des ressources financières et matérielles a été satisfaisante de 2017 à 2019. Cette gestion se fonde sur une revue budgétaire et programmatique annuelle pour revisiter l'usage des fonds injectés, les circonstances des cas des forces majeures et les possibilités d'ajustements. Une dépense de 4, 428 589,9 USD pour un budget total de 26, 419,400 de dollars illustre donc l'écart de cette rationalité. L'efficacité du Projet Conjoint Jeunes est analysée en s'appuyant aussi sur la « *mesure dans laquelle les activités ont contribué à réaliser les résultats attendus* ». C'est en d'autres termes, d'analyser les activités par domaines et/ou thèmes traités, pour appréhender le degré de leurs incidences, sur les groupes bénéficiaires, et leurs contributions pour l'accomplissement des

En termes de résultats, le programme scie bien aux attentes des jeunes et adolescents. Les indicateurs tels que la fourniture des services sociaux de base et le relèvement économique à travers le CFW, *Cash For Work* (travaux communautaires contre argent) ou les THIMO ont injecté, le capital économique dans la communauté, soutenant ainsi les jeunes et adolescents vulnérables. En outre, ce projet fait de la question du genre, une priorité, ponctuée par une implication forte des filles et femmes. Depuis 2018, la création des AGR peut atteindre 65 à 70%¹ à travers des groupements qui sont viables, mais qui nécessitent un renforcement de capacités. En outre, 485 jeunes à risque ont bénéficié des formations sur financement PNUD et MINUSCA, formation en petits métiers porteurs. Dont 200 de petit commerce sont formés en entrepreneuriat. C'est l'occasion aussi de contribuer à la cohésion sociale post conflits.

¹ Chiffes fournis par le responsable de formation PCJ /PNUD lors de l'interview.

A côté de ça, 1520 jeunes formés en entrepreneuriat et constitués en groupement à Bangui, Bouar, Bossangoa, Bambari. Toutefois, il convient de faire remarquer, qu'en dépit de la pertinence de ce projet, une amélioration du contenu de kits s'avère nécessaire, de sorte à l'adapter aux besoins des bénéficiaires. Ceci en tenant compte des AGR et la spécificité de l'activité choisie. Par ailleurs, les formations dispensées se limitent pour la majorité aux notions de création d'entreprise (entrepreneuriat) et seule une partie ont bénéficié d'une formation technique propre à la mise en œuvre de l'activité AGR choisie.

- **La relance économique à l'échelle communautaire** : Le Projet Conjoint Jeunes à travers les THIMO ou CFW a permis à de nombreux jeunes, et adolescents de renouer le contact avec le capital économique. Ce relèvement a été effectif, grâce aux activités réalisées dans le cadre du Projet Conjoint Jeunes. L'argent injecté dans la communauté a suscité une nouvelle ambiance voire et un espoir du vivre ensemble (cohésion sociale), entre les différentes communautés par exemple à Bambari.
- **Le renforcement des capacités dans le domaine de l'entrepreneuriat** : L'entrepreneuriat n'est pas nouveau en RCA, déjà avant la mise en œuvre du Projet Conjoint Jeunes, de nombreux jeunes et adolescents œuvraient déjà, dans l'entrepreneuriat. Mais le changement impulsé par ce projet réside dans la formation, dont ont bénéficiés ces jeunes et adolescents, dans maints domaines et en l'occurrence, les principes souples de la comptabilité et le marketing. Cette formation a éclairé ces jeunes et adolescents dans le domaine de micro entreprise.
- **La promotion d'un développement sexospécifique** : Le Projet Conjoint Jeunes a relevé le défi selon lequel, l'homme et la femme sont tous des acteurs de développement, du moins sur le plan social². Les femmes et jeunes filles impliquées dans l'Effet 2 ont montré leur engouement, de participer pleinement aux activités, de sorte à améliorer leurs conditions de vie et autonomisation financière. A travers ces AGR, ces femmes peuvent s'organiser à travers les tantines (microcrédits) et réaliser différentes activités, pouvant leur permettre, de forger une sécurité financière, de sorte à faire face aux aléas (ou vicissitudes) de la vie.

Efficienc e : Globalement Satisfait (GS) avec le score de 5/6

Le Projet Conjoint Jeunes est en cours de réalisation, et a produit d'effets, en termes de changements observés auprès des bénéficiaires. Le changement de comportement en matière de gestion, le commerce et le marketing, la promotion de la politique *marker gender* ou sexospécificité (égalité des sexes) sont des facteurs facilitant ces effets au niveau de la communauté.

Impact de l'Effet 2 : Globalement Satisfaisant avec le score de 5/6

Bien qu'étant en cours de réalisation, le Projet Conjoint Jeunes suscite bien d'espoir pour les bénéficiaires, nonobstant les imperfections (facteurs bloquants) susceptibles d'entacher sa mise en œuvre. Ces effets sont d'ordre économique, entrepreneurial et sexospécifique. Les effets transformationnels s'observent, à travers les AGRs.

Durabilité : Moyennement Probable avec le score de 2/4

Aucun projet ne peut être efficace et durable, s'il n'engrange pas suffisamment de ressources financières et surtout humaines de qualité. Sur le plan financier, le Projet Conjoint Jeunes manque de financement, comparativement à d'autres activités. Toutes les parties prenantes militent pour une durabilité (pérennisation) de ce projet, mais qui nécessite un financement supplémentaire. L'absence de financement réduit l'effectif du personnel.

² Ce débat divise encore de nombreuses féministes (universitaires ou activistes) du moins en théorie, notamment celles qui prônent le courant (néolibéral) ou du libéralisme total de la femme comme égal à l'homme. Celles qui reconnaissent le pouvoir patriarcale de l'homme.

Leçons apprises

La stratégie de mise en œuvre fondée sur l'approche partenariale, et participative, a permis une réelle responsabilisation des partenaires stratégiques, à travers un alignement sur leurs missions. Toutefois, les résultats en termes d'appropriation de l'Effet 2 par les jeunes, sont limités, surtout en raison de la courte durée du projet tel que, exécuté par les ONGs nationales. Certes, les capacités acquises par les acteurs participant jusqu'à une certaine mesure, à la pérennisation du dispositif, mais des retouches essentielles restent à faire, pour optimiser leurs performances tant dans la gouvernance, dans la mobilisation communautaire, que dans le renforcement des capacités.

RECOMMANDATIONS

Au regard des produits actuels du projet, en cours, dans les différentes zones ciblées, le Projet Conjoint Jeunes, représente une véritable opportunité pour les jeunes et adolescents. Il s'agit, d'un projet novateur et « catalyseur » voire « stratégique », en termes de relance économique dans un contexte de crise ou post crise, ou mieux encore, de situation de vulnérabilité. Force est alors de constater, pour le déplorer, que ce projet soit entaché d'imperfections susceptibles de minimiser ses performances. A cet effet, des actions ci-dessous déclinées, méritent d'être menées pour plus d'efficacité.

1-Le projet souffre d'un problème de sous-effectif du personnel pour raison d'insuffisance de ressource

-L'Effet 2 ne peut atteindre ses objectifs, s'il est gouverné par une équipe caractérisée par une division sociale du travail plus souple. Or l'Effet 2 souffre d'un problème de personnel numériquement insuffisant.

2-La problématique de valorisation des ressources humaines centrafricaines se pose vraiment avec acuité. Elle est considérée comme, l'un des facteurs de faibles performances ou d'échecs de nombreux projets de développement en RCA. Si la RCA n'est pas développée depuis 50 ans d'indépendance, et considérée comme, l'un des pays les plus pauvres de la planète selon les différents rapports³ du PNUD, c'est en raison de la faible implication des ressources humaines locales, dans le choix des kits

Cette implication concerne aussi les jeunes et adolescents instruits qui doivent aussi être impliqués dans les prises de décisions les concernant (achats des kits, formation, sélection par AGR, etc.). Déjà chaque année le Plan de travail annuel est validé par un comité de pilotage avec toutes les parties prenantes avec le ministère du Plan, il y a un comité de suivi représentatif.

3- Le projet répond bien aux attentes des bénéficiaires que sont les jeunes et adolescents qui représentent presque 75%⁴ de la population et les plus vulnérables. Toutefois, il comporte quelques faiblesses relatives à sa mise en œuvre.

- La cellule de gestion du projet doit veiller sur la qualité et la quantité des kits distribués aux bénéficiaires.
- Doubler d'effort dans ce sens, en restant claire, qu'il s'agit d'un appui au démarrage des AGR, une bonne gestion pourra leur permettre de croître leur chiffre d'affaire.
- Faire un bon rapport Prix/Qualité tout en restant dans l'enveloppe.
- Il serait aussi souhaitable de dupliquer ce projet à d'autres zones jusque-là non couvertes par le projet tout en assurant le suivi constant des acquis dans anciennes zones ciblées telles que Bambari, Bossangoa, Bouar et Bangui.

³ Le Rapport du développement humain du PNUD de 2016 classe la RCA au 188ème pays au monde sur 188 c'est-à-dire le dernier.

⁴ PRODOC, Conjoint Jeune, p.11

4-L'évaluation a noté une carence dans le domaine de formation en entrepreneuriat en RCA par l'Etat Centrafricain. De nombreux jeunes et adolescents analphabètes ou instruits, n'ont pas de connaissances fondamentales dans le domaine de l'entrepreneuriat. L'Effet 2 intervient donc à point nommé.

-Multiplier les centres de formations à travers le pays. Des formations sur des métiers tels que la pisciculture, la menuiserie, l'apiculture, le maraichage, la couture, la mécanique, etc. Il s'agira, d'élargir le nombre des AGRs jusqu'à son exhaustivité.

5- L'entrepreneuriat nécessite plus de temps matériel pour une meilleure appropriation des connaissances en théorie ou sur le tas. Or dans le cas du Projet Conjoint Jeunes, notamment l'Effet 2, le projet n'a que 12 mois d'exécution perturbés par la pandémie du COVID19 .

- Il serait judicieux de revoir la durée du projet, pour un meilleur suivi des apprenants (bénéficiaires) sur le terrain, de l'identification à l'apprentissage et la pratique. Un mécanisme de suivi à long terme s'avère aussi nécessaire, pour la pérennisation du projet de façon synchronique et diachronique.

6-Le mécanisme de gestion est défaillant dans le domaine communicationnel relevé par toutes les parties prenantes. La gestion du projet est lourde faute d'une bonne coordina

- Les différentes parties prenantes doivent avoir un cadre commun de communication (rencontres permanents) avec toutes, leurs permettant d'échanger et de partager les expériences et capitaliser les acquis.

7-Le projet intervient encore dans des zones à haut risque telles qu'Alindao et Bambari quoiqu'une accalmie relative est observée. Mais cela n'exclut pas le projet de prendre des dispositions sécuritaires pour un meilleur suivi des activités sur le terrain

-Une collaboration avec la MINUSCA, UNHAS, la police, la gendarmerie, et les ONGs nationales qui servent de relais dans les zones du projet est nécessaire notamment, dans le domaine logistique et de transfert de fonds.

8-Les groupements qui ont été créés par le projet et ou associations appuyées dans le cadre du Projet Conjoint Jeunes sont multiples. Mais parmi tous ces groupements d'autres sont devenus défaillants. Par contre, certains groupements ou associations tiennent toujours leurs mouvements :

- Le renforcement des capacités de ces groupements et associations dans le domaine de l'entrepreneuriat, de gestion des affaires ;
- Accélérer le processus de formalisation de ces groupements enclenché au début du projet par l'obtention des textes juridiques (statut et règlement intérieur) au ministère des PME/PMI ;
- Ouvrir des comptes Bancaires dans un établissement de micro finance aux groupements ou associations performants leur permettant d'épargner ;
- Le PNUD doit prendre suffisamment de temps pour étudier la mentalité des futurs bénéficiaires avant leur formation afin d'éviter tout gaspillage des kits de démarrage ;
- Mettre un accent particulier sur l'EIC, Education Information et Communication en milieu jeune, dans le domaine entrepreneurial (à travers les manifestations culturelles, documentaires, sketches, théâtres, jeux, etc. portant sur le bienfondé de l'entrepreneuriat en milieu jeune).
- Intégrer dans un autre projet similaire, le volet « alphabétisation » et andragogie, pour de nombreux bénéficiaires. Ceci constitue, un facteur d'échecs de beaucoup de

groupement. Certains leaders de ces groupements n'ont pas les compétences nécessaires pour assurer le *lead* du groupement.

9- Les personnes handicapées, les jeunes filles et femmes sont des catégories des personnes les plus vulnérables et méritent une attention singulière

-Accorder une attention singulière aux groupements des femmes et personnes en handicaps physiques.

10-L'évaluation a également noté l'absence d'un véritable Mécanisme de Gestion des Plaintes comme dans d'autres politiques telles que la P.O de la Banque Mondiale dans le domaine du PAR, Plan d'Action et de Réinstallation après une EIES, Etude d'Impact Environnemental et Social.

-Mettre en place un Mécanisme de Gestion des Plaintes (MGP) pour servir d'intermédiaire entre les bénéficiaires et le Projet.

Nomes de qualité et note de qualité des évaluateurs :

Conformément aux Termes De Références (TDR) de la mission, l'élaboration du Rapport Final de l'évaluation à mi-parcours, de l'Effet 2 du projet conjoint jeune, s'est focalisée sur l'examen de sa performance fondée sur des critères de pertinence, d'efficacité, efficience, impact et durabilité. L'analyse s'est appuyée sur l'échelle de performance dans le Tableau ci –après :

Tableau 1 : Echelle de performance de l'évaluation à-mi-parcours		
Score	Qualification	
6	Très satisfaisant	Les résultats attendus ont été atteints comme ou – mieux que prévus
5	Satisfaisant	Les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs
4	Modérément Satisfaisant	Les aspects positifs sont importants mais les acquissent fragiles
3	Modérément Insatisfaisant	Les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les atteintes
2	Insatisfaisant	Les aspects positifs sont faibles que les aspects négatifs
1	Très Insatisfaisant	Déficiences sérieuses, très peu d'aspects positifs

Concept du programme : Modérément Satisfaisant avec le score de 4/6 :

A l'échelle nationale, le programme permettra : (i) d'actualiser de manière participative et inclusive, la politique nationale de la jeunesse assortie d'un plan d'action pour répondre aux besoins, et aspirations des adolescents et jeunes ; (ii) de renforcer et consolider le Conseil National de la Jeunesse et autres mouvements associatifs, pour assurer la prise en compte des préoccupations des adolescents et jeunes, l'élaboration des politiques et programmes nationaux de développement.

I.INTRODUCTION

Le Projet Conjoint Jeunes N°00104638 désigné dans le présent rapport « Programme Conjoint des Nations Unies pour le renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique » mis en œuvre de 2017 à 2019 fait l'objet, d'une évaluation à mi-parcours indépendante, qui a été conduite sur le terrain du 24 Août au 23 Septembre 2020.

Les produits escomptés de cette évaluation doivent s'articuler autour (i) d'un rapport de démarrage fondé sur les discussions préliminaires avec l'équipe de coordination du projet

et /ou d'évaluation du projet (ii) des réunions de débriefing organisées avant et après les opérations de collecte de données (iii) du rapport provisoire (iv) d'une piste d'audit du rapport d'évaluation fournie en réponse de l'équipe d'évaluation aux observations reçues sur le rapport provisoire (iv) du rapport final de l'évaluation à mi-parcours. Conformément au canevas du Guide d'évaluation du PNUD, le présent rapport final est engoncé autour (i) d'un résumé exécutif (ii) d'une introduction qui rappelle le but de l'évaluation et la méthodologie appliquée à cet effet (iii) des principaux constats et conclusions sur la formulation du projet, sa mise en œuvre et les résultats atteints (iv) des enseignements tirés et leçons apprises de sa mise en œuvre (v) des recommandations issues des constats et conclusions de l'évaluation et (vi) des annexes.

1.1 Objet et objectifs de l'évaluation

De façon globale, l'objectif de cette évaluation à mi-parcours vise à apprécier le niveau d'atteinte du processus et la qualité du programme à l'aide des Indicateurs Humanitaires de Base (HIT), de la Norme Humanitaire fondamentale de qualité et de recevabilité (CHS) et des standards de genre. En outre, elle vise à favoriser l'amélioration des performances du PNUD dans la suite du programme, ou dans d'autres projets similaires. L'évaluation s'est focalisée de façon spécifiques sur les aspects suivants (i) Evaluer la réalisation du programme (effet 2) exécuté par le PNUD par rapport à ces objectifs ainsi que les résultats attendus (ii) Analyser les processus de mis en œuvre, pour identifier les forces, faiblesses, menaces et opportunités de chaque étape (iii) Analyser les données, afin de déterminer les changements apportés dans le domaine des AGR (iv) proposer des recommandations visant à orienter les activités en cours et la mise en œuvre des programmes similaires et documenter les bonnes pratiques liées aux réalisations des AGR. Conçu selon une approche participative, l'évaluation s'est traduite par une collaboration étroite avec toutes les catégories de participants, en amont comme en aval, à savoir : les populations ciblées, les dirigeants locaux (autorités), les bénéficiaires, l'ensemble des acteurs et partenaires concernés. Ainsi, la notion du participatif induit, dans l'idéal, que le maximum de représentants des intervenants et bénéficiaires soient touchés par l'enquête.

L'approche est participative et les outils de collecte de données qualitatives à savoir, le focus group, les entretiens individuels et l'observation. L'étude privilégie une démarche participative, articulée autour des axes d'intervention suivants : Revue documentaire, la situation des jeunes en situation de conflits ou post conflits, les rapports d'activités du Projet, la vulnérabilité / résilience et les capacités d'adaptation ou de mitigation, le genre, les jeunes; Les nouvelles dynamiques affectant leur cadre de vie en situation de post crise et les activités d'adaptation; Analyse des documents techniques et d'autres documents stratégiques concernant la mise en œuvre du projet.

1.2 Portée de l'évaluation

La portée de l'évaluation s'étend, non seulement sur les résultats mais aussi, sur la manière dont il contribue à atteindre des effets UNDAF. L'évaluation permet aux responsables de ce projet, d'améliorer les plans d'opérations et de faire, au besoin, le nécessaire, pour remédier aux insuffisances et aux contraintes, qui se présentent dans l'exécution de chaque élément, ou de l'ensemble du projet (facteurs des performances et de mauvaises performances). L'évaluation a décelé les imperfections, défis, menaces susceptibles de compromettre, ou annihilé la mise en œuvre du projet. En outre, elle permet de capitaliser les effets actuels et la possibilité de leur éventuelle capitalisation dans le futur. Les résultats en termes de productions enregistrés dans les zones de mise en œuvre du projet, témoignent du niveau d'assimilation de la formation, par

les bénéficiaires, ce qui garantit une certaine continuité dans la mise en pratique de ce savoir-faire.

1.3 Evaluabilité du projet

Suite à la revue documentaire réalisée au démarrage de la mission, celle-ci considère l'évaluabilité de l'Effet 2 du Projet Conjoint Jeunes comme plausible, du fait de l'existence dès sa conception, d'une théorie du changement, clairement définie, d'un cadre de résultats, d'une description détaillée du Projet articulée autour de ses objectifs, ses activités, ses résultats, les intrants prévus à cet effet, ainsi que les mécanismes de coordination, de gestion et de suivi de sa mise en oeuvre.

1.4 Approche et méthodologie de l'évaluation

La méthodologie utilisée s'appuie sur la participation de tous les acteurs impliqués directement ou indirectement à la réalisation de l'Effet 2. Les publics cibles directs, sont entre autres, les adolescents et jeunes (garçons et filles) de 15-35 ans, des groupes minoritaires (et les publics indirects sont les autorités politiques, les administrations publiques, les entreprises privées, les ONG, les familles, la communauté, la société civile, les Cadres de l'Agence Centrafricaine de Formation Professionnelle pour l'Emploi (ACFPE), à Bangui, dans la préfecture de la Ouaka. Un plan d'échantillonnage a été élaboré, et des critères des bénéficiaires retenus en amont, pour le focus group..

11-Revue documentaire

La recherche documentaire a permis d'avoir une vue panoramique sur le programme, et plus singulièrement l'Effet 2, son contexte d'évolution, son déroulement, ses résultats, etc. Elle a été l'occasion pour le consultant, de mieux préparer la phase d'enquête sur le terrain et de finaliser la note méthodologique.

12-Entretiens

C'est l'une des techniques de collecte de données en évaluation des projets. L'interview vise à collecter, de données qualitatives auprès d'une personne ressource ou un bénéficiaire notamment l'équipe de Coordination et /ou d'évaluation du projet, les personnes ressources des Ministères de la Jeunesse, de l'Entrepreneuriat et PME/PMI, les membres du CNJ et les autorités locales à Bambari (Maire, Sous-Préfet et Secrétaire Général de la Préfecture).

13-Focus groups

Photo 1 : focus group à Bambari

Il a toujours été démontré, que les rencontres menées sur la base d'entretiens collectifs permettent, de mieux appréhender les représentations, attentes et besoins des populations. Ainsi, les discussions en focus group consistent à rassembler les informations et points de vue



des participants sur les différents points stipulés dans les guides d'entretien. Le focus group, précisons-le, est une technique d'entretien de groupe, ou un « groupe d'expression » qui permet de collecter des informations sur un sujet précis. Sa caractéristique est la dynamique du groupe, qui permet d'explorer, de décrypter et de stimuler différents points de vue, par la discussion intense et riche en informations. Chaque participant défend ses priorités, ses préférences, ses valeurs (aspects socioculturels de groupe)

et son vécu. Cette technique a l'avantage, de ne pas écarter les illettrés et/ou analphabètes, et de permettre, l'évaluation des besoins, des attentes, des satisfactions ou de mieux comprendre des opinions, des motivations ou des comportements des individus, et groupes d'individus. Elle sert aussi à tester ou à faire émerger de nouvelles idées, qui étaient inattendues au départ. Les points de divergence et/ou de consensus sont mis en évidence, par des votes à mains levées. Le focus s'est fait à l'aide d'un guide d'entretien, qui comprend un certain nombre de questions élaborés au préalable dans la note méthodologique.

14-Observation participante

Des visites sur le terrain et validation sur le site des principaux produits et interventions tangibles. L'observation a porté sur toutes les activités réalisées sur le terrain (i) des images sont prises ; (ii) Les kits et les infrastructures réalisées dans le cadre de ce projet et toute autre matérialisation sont observés et examinés selon les normes ; (iii) les non-dits et les réactions des bénéficiaires sont minutieusement observés.

15-Traitement et analyse des données

La collecte des données empiriques a été réalisée de façon plurielle. Ceci dans l'objectif de disposer des données de qualité, reflétant la réalité du contexte de mise en œuvre de l'Effet 2 du Projet Conjoint Jeunes et des résultats obtenus. La méthode participative ayant comme base, la triangulation des informations et la confrontation des données (témoignages, perceptions, expériences, etc.) des bénéficiaires directes et indirectes. A cet effet, l'évaluation a procédé pour chaque critère d'évaluation ou volet du projet (i) à l'extraction des messages clés des informateurs par Verbatim (ii) la hiérarchisation de ces réponses en fonction de leur fréquence (iii) et enfin la comparaison des réponses en vue d'y dégager les points de convergences et de divergences. L'analyse a été réalisée entretien par entretien, en s'appuyant sur les comptes rendus des rencontres, avec les informateurs clés mêmes à distance.

Un débriefing portant sur les constats et conclusion du Rapport provisoire a été présenté au Groupe de Référence de l'évaluation à la fin de la mission de terrain. Les données collectées

ont été traitées dans le respect de l'obligation de confidentialité, ainsi que les principes du Guide pour l'Ethique de l'évaluation des Nations Unies, du Code de conduite d'UNEG pour l'évaluation des Nations Unies.

16- Limitation de l'évaluation

L'étude intervient à une période très sensible, l'enrôlement sur les listes électorales. De nombreux bénéficiaires sont retenus comme agents recenseurs et n'ont pas été disponibles pour participer aux focus groups ou à un entretien en profondeur. Dans le 8^{ème} arrondissement de Bangui, par exemple, certains membres du groupement Wali Na Ndouzou résident dans le 5^{ème} arrondissement, et n'ont pas manifesté leur volonté pour participer à des réunions, en raison de leur distanciation. Ces bénéficiaires s'intéressent seulement aux kits et autres avantages afférents au projet.

17-Cadre d'analyse de la performance du projet

La performance a été évaluée sur la base d'une échelle allant de 1 à 6 tels que développée dans les tableaux ci-dessous : **(1) correspond à Très insatisfait** (si les résultats obtenus présentent des déficiences sérieuses avec très peu d'aspects positifs.) **(2) Insatisfait** (si les aspects positifs des résultats obtenus sont faibles par rapport aux aspects négatifs) ; **(3) Modérément Insatisfait** (lorsque les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes) ; **(4) Modérément Satisfait** (si les résultats atteints sont significatifs et qu'ils présentent des aspects positifs importants mais que les acquis restent fragiles) ; **(5) Satisfaisant** (lorsque les activités réalisées ont permis d'atteindre des résultats dont les aspects positifs apparaissent plus importants que les aspects négatifs) ; **(6) Très satisfaisant** (lorsque les activités mises en œuvre ont permis d'atteindre ou de dépasser les résultats escomptés du projet).

18-Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation :

L'appréciation de la performance présentée ci-dessus a été appliquée exclusivement aux critères de l'efficacité et de l'efficience correspondant à l'appréciation (**Très insatisfaisante à Très Satisfaisante**) Cependant, les critères de la Pertinence et de la Durabilité sont appréciés de la manière suivante :

Pertinence : La notation correspond aux appréciations suivantes : **Pertinent (P) à Pas Pertinent (PP)**. En considérant l'échelle de notation, si la note attribuée est comprise entre 3 à 6, l'appréciation donnée est **Pertinent(P)**. Si la note attribuée est comprise entre 1-3, l'appréciation Pas **Pertinent (PP)**.

19-Echelle d'appréciation de la performance de la pertinence :

Durabilité : Ce critère sera noté sur une échelle de **Probable à Moyennement improbable**. En considérant l'échelle de notation retenue, l'appréciation de la durabilité se résume comme suit : (i) Si, la note affectée est comprise entre 4-6, l'appréciation est **Probable (P)**, risques négligeables à la durabilité. (ii) Si la note affectée est comprise entre 2-4, l'appréciation est **Moyennement probable (MP)**, risques modérés ; (iii) Si la note affectée est comprise entre 1-2, l'appréciation est **Moyennement improbable (MI)**, risques importants.

20-But de l'évaluation

Cette évaluation à mi-parcours a but principal, d'accroître la Redevabilité, la transparence et l'apprentissage, au sein des agences concernées, et des autres principales parties prenantes. Elle s'inscrit dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document du projet, portant sur l'ensemble des aspects relatifs à la conception et à la mise en œuvre du projet. Elle se focalise sur l'efficacité, l'efficacités, les effets et la durabilité du projet par 09 agences des Nations-Unies (UNFPA, l'UNICEF, UNHCR, PNUD, FAO, ONUSIDA, l'OMS...) et leurs partenaires d'exécution. Cette évaluation à mi-parcours, doit couvrir la période de mise en œuvre du projet depuis son lancement du 20 février 2017 au 30 juin 2019.

21-Calendrier de la mission

L'exercice d'évaluation est scindé en quatre grandes phases : i/ une phase de briefing avec les Staffs du PNUD chargé de gérer le programme, la revue de la littérature et la note méthodologique (7 jours). Il a été l'occasion pour le consultant, de discuter avec le responsable de Suivi et Evaluation, la Chargée de Programme et le Chef de Projet. Ces différentes personnalités ont dégagé la portée de cette évaluation pour l'amélioration du programme, leurs attentes et les conseils nécessaires à l'accomplissement de la mission ii/ une phase d'évaluation sur terrain (15 jours), Pendant cette période, l'évaluateur a effectué une descente sur le terrain, auprès de toutes les parties prenantes directes ou indirectes (Staffs techniques du PNUD précédemment cités, administrateurs et bénéficiaires de terrain pour recueillir leurs impressions sur le projet dans une perspective contradictoire. Cette étape a conduit l'évaluateur aussi à Bambari comme l'une des zones retenues, pour la mise en œuvre du programme iii/ une phase de traitement, d'analyse et de rédaction du rapport provisoire (8 jours) et, iv/ une phase de restitution et de rédaction du rapport final (5 jours) telles que déclinées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Différentes étapes de la mission

N°	Etape/ Activité	Période	
01	Briefing responsable du programme et Chef de Projet	20 Août 2020	
02	Revue documentaire initiale	24 au 31 Août 2020	
03	Rapport initial / méthodologie		
04	Entretiens staff projet PNUD	Chargée de Programme	03 Septembre 2020
		Chargé de Suivi et Evaluation	04 Septembre 2020
		Chef de projet a. i	01 Septembre 2020
		Responsable de formation PCJ/PNUD	15 Février 2021
05	Entretiens partenaires SNU et ONG nationales	Responsable du projet Ezingo de la FAO	01 au 15 Septembre 2020

06	Entretien partie nationale	-Ministère de la Jeunesse et du Sport -Ministère des Petits et Moyennes Entreprises (PME) -Sous-Préfet de Bambari -Maire de Bambari -Secrétaire Général de la Préfecture en qualité d'intérimaire du Préfet	
07	Entretiens couplés / Focus Group bénéficiaires terrain	Groupements des AGR	01 au 15 Septembre 2020
08	Dépouillement		01 au 15 Septembre 2020
09	Rédaction du rapport provisoire		
10	Débriefing		
11	Dépôt du rapport provisoire		
12	Transmission des commentaires sur le Rapport		15 au 20 Septembre 2020
13	Dépôt du Rapport final		23 Septembre 2020

II. DESCRIPTION DE L'INTERVENTION DE L'EFFET 2 DU PROGRAMME CONJOINT JEUNE

2.1 Champ et objectif de l'Effet 2 et résultats attendus

L'Effet 2 du Projet Conjoint Jeunes a été élaboré pour : Réduire le chômage des jeunes et les violences souvent nées des frustrations dues à l'exclusion du marché de travail, puis accroître leur participation au développement socio-économique de leur communauté à Bangui et dans les zones d'intervention ciblées dans la fiche de synthèse de données de base du projet. Une synthèse de données de base de ce Projet est présentée dans le (Tableau 5 ci-dessous).

Tableau 3 : Données de base du projet

01	Titre du projet	Programme Conjoint des Nations Unies pour le renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique
02	Donateur	Le PCJ a bénéficié du fonds MPTF et de la Minusca (Youth at Risk), malgré la difficulté de mobilisation de ressource au niveau programme.
03	Budget alloué à l'Effet 2	26,419,400
04	Durée	5 ans (2017-2021)
	Date prévue pour le commencement et la fin	01.01.2017 – 31.12.2021
05	Zone d'intervention	 <p>Le programme conjoint se propose de cibler les huit arrondissements de Bangui et 28 sous-préfectures réparties sur toute l'étendue du territoire national, soit 68% de la population. Il permet de couvrir potentiellement 1.222.714 adolescents et jeunes de 15 à 35 ans sur un total de 1.836.766. Comme l'indique la carte ci-contre.</p>
06	Option de gestion de fonds	Gestion parallèle
07	Les groupes cibles de l'Effet 2	<p>Le groupe cible de l'Effet 2 est de 27600 répartis à Bangui, Bimbo, Bégoua et dans toutes les zones retenues pour la mise en œuvre du programme à savoir les Préfectures de la Ouaka, de la Nana Mambéré, de l'Ouham, de l'Ouham Pendé et de la Basse Kotto.</p> <p>Les cibles directes : adolescents et jeunes (garçons et filles) de 15-35 ans</p> <p>Les cibles indirects: les groupes minoritaires, les Autorités politiques, Administrations publiques, Entreprises privées, ONG, Familles, La communauté, La société civile, Les Cadres du Haut-Commissariat à la Présidence chargé de la</p>

		Jeunesse Pionnière Nationale, les Maîtres-artisans, les Cadres de l'Agence Centrafricaine de Formation Professionnelle pour l'Emploi (ACFPE), les Membres (AFEDEC).
08	Agent a administratif	PNUD
09	Organisation des Nations Unies Récipiendaires	
10	Partenaires de mise en œuvre du projet	Ministères de la jeunesse, de l'entreprenariat PME/PMI
11	Objectifs	Réduire le chômage des jeunes et les violences souvent nées des frustrations dues à l'exclusion du marché de travail, puis accroître leur participation au développement socio-économique de leur communauté
12	Résultats escomptés	
13	Produits	Produit 2.1 : Les activités HIMO communautaires sont identifiées et mises en œuvre d'une manière participative Produit 2.2 : Les jeunes hommes et femmes disposent des compétences dans l'entreprenariat et des métiers porteurs dans leurs communautés. Produit 2.3: Les petites et moyennes entreprises et les entreprises sociales créées.
14	Théorie du changement	Fournir aux jeunes des possibilités économiques renforce leur potentiel d'être membres actifs et positifs de l'amélioration des conditions de vie et du bien-être de leurs communautés. Enfin, à travers le développement de la culture de l'entreprenariat, du volontariat et du bénévolat, les jeunes auront le sentiment d'appartenir à une société des « bâtisseurs » et non de « destructeurs »

2.2 Stratégies ou approches du projet

Le programme d'appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique, fait partie d'un programme global, mis en œuvre par les Systèmes des Nations Unies en (SNU) en République Centrafricaine. Il s'inscrit dans un ensemble de besoins des adolescentes jeunes identifiés par le PNUD et les autres acteurs. L'effet 2 vise principalement les adolescents et jeunes touchés par la crise et indirectement les familles, les ONGs, les structures de formations, les communautés, les autorités, etc. Les récentes crises militaires politiques en Centrafrique ont mis de nombreux jeunes et adolescents dans une posture de vulnérabilité, de chômage accru et d'enrôlement.

A travers une approche post crise, le programme vise à renforcer la résilience de ces jeunes et adolescents à court, moyen et long terme, par le renforcement de l'économie de base, à travers les AGR, *Cash For Works* et THIMO, en tenant compte des facteurs suivants : les besoins spécifiques des adolescents, jeunes et femmes. Pour atteindre cet objectif, le PNUD a priorisé une approche participative et intégrée en impliquant tous les acteurs dans la mise en œuvre des actions de résilience. A cet effet, maintes stratégies ont été définies à travers un paquet d'activités pour d'efficacité à savoir : le recrutement par tirage au sort avec l'appui des chefs de quartiers, des maires et représentants des maisons des jeunes, des bénéficiaires pour éviter

toutes contestations, la mise en œuvre de l'approche THIMO à travers le 3X6, la formation en entrepreneuriat et incubation des bénéficiaires, la dotation en kits des AGRs, la réhabilitation des infrastructures sociocommunautaires, le Faire Faire, le paquet d'activités et la libéralisation des activités par zones.

22-Faire Faire : C'est une approche utilisée par le PNUD pour réaliser ses projets sur le terrain. En effet, le PNUD peut assurer le *lead* du projet à Bangui, mais l'agence peut toutefois identifier certaines ONGs nationales, pour assurer le « Faire-Faire ». Autrement dit, ces ONGs agissent en place et lieu du PNUD sur le terrain. Il s'agit aussi d'une manière pour le PNUD de valoriser les ressources humaines locales, et d'injecter plus de ressources financières à l'intérieur du pays. Le PNUD a défini un certain nombre de critères pour la sélection de ces ONGs, une sélection qui s'opère sur des critères objectifs et par un comité d'experts. A cet effet, les Termes De Références (TDR) sont élaborées pour plus de « franchise » dans la collaboration qui lie le PNUD avec ces ONGs nationales et internationales. A cela s'ajoutent l'autoévaluation de ces ONG de leurs capacités à exécuter le projet sur le terrain. et le suivi des activités sur le terrain.

23-Libérer pas à pas : c'est une des stratégies usitées par le PNUD pour réaliser ses projets sur le terrain. Etant donné que, le problème de chômage des jeunes est généralisé à tout le pays, le PNUD identifie une ou des zones d'intervention, dans lesquelles ils exercent ses projets. L'idéal pour le PNUD, est de commencer par un petit nombre, et la possibilité de duplication à toutes les zones, et cela en fonction du budget mobilisé.

24-Le Paquet d'activités ou le bombardement : *il* consiste à intensifier ou diversifier les activités du PNUD dans une zone donnée, de sorte à maintenir sa présence dans la localité ou région. C'est la raison pour laquelle, dans une même zone ou localité, le PNUD réalise plusieurs projets, liés à la prévention contre le Covi-19, en collaboration avec les radios communautaires ; le genre, la justice, les élections, et la protection de l'environnement.

25-Contexte national et description de l'intervention évaluée

La République Centrafricaine (RCA) est depuis *quasi* trois décennies, fragilisée par maintes crises militaro politiques. Une analyse systémique, permet de dégager les principaux facteurs qui sous-tendent, la récurrence de ces soubresauts en RCA. La pauvreté, l'absence d'opportunités pour les jeunes, le népotisme, l'absence de vision pour un dynamisme économique, allant dans le sens d'un capital social plus productif et unit, l'absence de formation notamment pour les jeunes, les faiblesses liées à la mauvaise gouvernance et ses corollaires, la corruption, le désenchantement des populations, face aux nombreuses promesses non tenues des politiques (décideurs), etc. expliquent en partie, un retour perpétuel à l'état d'instabilité en République centrafricaine. Comme tout conflit, l'impact de ces crises sont multiples sur le plan humanitaire.

En effet, les données statistiques sur la situation économique de la RCA comparativement aux pays de la sous-région, illustre à suffisance cette réalité (voir données du PNUD sur les indicateurs du Développement Humain de 2018). Selon les perspectives économiques de la (BAD), l'économie centrafricaine s'améliore malgré un environnement marqué par une situation sécuritaire et humanitaire difficile. Le taux de croissance du PIB réel est en hausse, 4,5 % en 2019 contre 3,8 % en 2018⁵. Cette croissance a surtout bénéficié de la reprise des activités des secteurs forestiers et miniers après la levée des sanctions internationales, ainsi que du dynamisme des services et du commerce. Par rapport à certains pays où la pauvreté a reculé, le taux de pauvreté est resté élevé et touche de manière disproportionnée les jeunes, les femmes et la population rurale.

⁵ <https://www.afdb.org/fr/countries/central-africa/central-african-republic>

La situation décrite ci-dessus s'est certainement davantage dégradée, avec la dernière crise de 2012 qui s'est traduite, par des violences de tout genre. C'est au regard, de cette situation, de pauvreté et de vulnérabilité, que les jeunes sont constamment exposés à des risques d'enrôlement. Considérés comme la population majoritaire (sur une population estimée à 5 millions d'habitants en 2016, la République Centrafricaine compte un peu plus de 3,7 millions de personnes âgées de 0-34 ans, soit 75% de la population totale du pays, tandis les jeunes de 10-24 ans représentent 32%) de nombreux jeunes sont directement ou indirectement impliqués, dans des groupes armés.⁶

Que ce soit à Bangui ou dans les différentes préfectures, beaucoup de jeunes se sont enrôlés soit en guise de riposte soit pour chercher des opportunités à travers le DDRR. Nul ne doute, que les conséquences de ces conflits militaro politiques, sur les plans socio-économiques et sanitaires sont indescriptibles, mettant de nombreux jeunes et adolescents dans le plus grand désarroi. Ceci, en raison de leur état de vulnérabilité (l'exposition aux IST/VIH du fait des rapports sexuels précoces avec plusieurs partenaires à cause de la pauvreté chez les filles (24% chez les jeunes hommes de 15-24 ans contre 8% chez les jeunes filles du même groupe d'âge). Cependant, il faut noter que depuis les élections présidentielles et législatives, de février 2016, la RCA s'est engagée sur la voie du redressement à travers différentes initiatives soutenues par les partenaires ou la communauté internationale parmi lesquels le PNUD.

Le gouvernement et les partenaires techniques et financiers ont développé divers programmes et projets, pour accompagner le processus de redressement. Parmi ces programmes, figure le Plan National de Redressement et de Consolidation de la Paix (RCPCA) et le Plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (PNUAD) + 2018-2021. Aujourd'hui, l'on note un retour progressif à la paix, grâce au déploiement des forces internationales (MINUSCA), et les Forces Intérieures de Sécurité (FIS). L'accord de paix de Février 2019, signé entre le gouvernement centrafricain et les groupes armés, sous l'égide de la communauté internationale a favorisé une accalmie et un retour progressif à la paix et la cohésion sociale. Toutefois, cet effort de paix, pourra être remis en cause, par de nouveaux troubles et conflits, si les conditions de vie des jeunes demeurent précaires. C'est alors, dans l'objectif de prévenir d'éventualités conflictuelles, que le Système des Nations Unies en Centrafrique a décidé de concevoir, un programme conjoint d'urgence, en faveur des jeunes.

Une des contributions au redressement, et à la consolidation de la paix est le projet Pilote des Nations Unies pour la Cohésion Sociale, la Prévention des Conflits, la Réduction de la Violence et le Renforcement de la Sécurité humaine en faveur de la jeunesse centrafricaine. Ce projet, en coordination avec d'autres interventions onusiennes, vise à consolider la paix, à assurer la stabilité sociale, à octroyer des moyens de subsistances durables aux jeunes et adolescents (jeunes filles et garçons) les opportunités socioéconomiques et d'auto-emplois et de formation viables, et promouvoir une culture de paix.

Le programme s'aligne bien entendu, dans les politiques de développement de la RCA en cours d'exécution, à savoir le RCPA (Pilier 1.1 : Faciliter la réconciliation et la cohésion sociale, et mettre en place les conditions pour le retour des réfugiés et les solutions durables pour les personnes déplacées Pilier 2.2 : Fournir les services de base à la population sur tout le territoire, en particulier dans les domaines de l'éducation, la santé et l'eau, en commençant à transférer progressivement, les capacités et les moyens aux structures nationales Pilier 3.3 : Assurer les conditions propices au développement du secteur privé et à l'emploi (amélioration de l'appui

⁶ PRODOC, Conjoint Jeune, 2017.

aux entreprises et des services) et de l' UNDAF (2018-2021 Cf. Axe Prioritaire 1: Consolidation de la paix, de la sécurité et de la cohésion sociale Axe Prioritaire 2 : Bien-être social et équité Axe Prioritaire 3 : Relèvement économique durable) et le Cadre Stratégique intérimaire 2015-2017 du système des Nations Unies en RCA. Pour atteindre ces objectifs, le programme s'articulera autour de trois Effets spécifiques.

Effet 1 : Les structures des jeunes disposent des capacités et des outils pour promouvoir la cohésion sociale, la paix et prévenir les conflits.

Effet 2 : Les jeunes hommes et femmes prennent en charge leur propre réinsertion socio-économique, à travers la participation dans des activités économiques alternatives, le renforcement des capacités favorisant l'entrepreneuriat et l'auto-emploi et la participation dans des activités de cohésion sociale au niveau communautaire.

Effet 3 : Les jeunes gens, en particulier les jeunes filles disposent des compétences de vie courante pour faire des choix éclairés en ce qui concerne leur santé sexuelle et reproductive, y compris le VIH/SIDA et la lutte contre la violence basée sur le genre.

Toutefois, il convient de rappeler que, l'évaluation n'a pas pour prétention de couvrir tous des 3 Effets, tels que développés dans le Programme Conjoint. Il s'agira, plus singulièrement de se focaliser sur l'Effet 2 retenu comme domaine d'intervention du PNUD.

Conclusion : *Le Prodoc développe les différentes activités prévues en termes d'interventions notamment en ce qui concerne l'Effet 2. Il en ressort, après examen critique, que l'exécution de ces activités en rapport avec les indicateurs cibles. Les incertitudes liées aux interventions en contexte de crise ont été bien prises en compte. Toutefois, l'évaluation a noté comme limite, la faible capacité financière pour les opérations et l'immensité des tâches prévues. En outre, la question du genre reste encore transversale et ne fait pas l'objet d'une activité singulière et donc diluée dans le programme. La note de 4/6 est affectée soit (Modérément Satisfaisant).*

III. ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES

Il s'agit ici d'analyser la pertinence du projet, de la cohérence de ses objectifs et de ses résultats attendus, et de son efficacité. Pour une bonne compréhension de ces analyses, il importe de présenter tout d'abord ici le contexte avant le développement du Projet.

3.1 CONCEPTION DU PROJET : TRES SATISFAISANT AVEC LE SCORE DE 6/6

26- Sur la qualité de la conception du projet : L'évaluation devait s'assurer que : (i) la logique d'intervention a été inspirée par une théorie de changement. (ii) le niveau de progression vers l'atteinte des objectifs du projet était mesurable, par des indicateurs de bonne qualité et objectivement vérifiables. (iii) le dispositif opérationnel de gouvernance et de gestion du projet,

ainsi que les mécanismes de suivi et évaluation étaient appropriés. (iv) les risques susceptibles d'impacter les résultats escomptés du projet ont été identifiés et les mécanismes de gestion desdits risques définis. (v) des dispositions appropriées ont été prévues pour assurer une sortie qui garantisse la durabilité des actions engagées.

27-S'agissant de la théorie du changement : La théorie de changement qui sous-tend le programme conjoint repose sur le fait que, fournir aux jeunes des possibilités économiques renforce leur potentiel d'être membres actifs et positifs de l'amélioration des conditions de vie et du bien-être de leurs communautés. Enfin, à travers le développement de la culture de l'entrepreneuriat, du volontariat et du bénévolat, les jeunes auront le sentiment d'appartenir à une société des « bâtisseurs » et non des « destructeurs ».

28-Sur la formulation des objectifs : Le programme conjoint vise à contribuer à la transformation positive d'au moins 1,222.714 adolescents et jeunes afin qu'ils soient capables, motivés et aient les possibilités de participer au processus de sécurisation et de pacification, du renforcement de la confiance entre l'Etat et les populations, et de la reconstruction économique du pays, tel que défini dans le document de Relèvement de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA). Mais s'agissant plus spécifiquement l'Effet 2, le projet permet de Réduire le chômage des jeunes et les violences souvent nées des frustrations dues à l'exclusion du marché de travail, puis accroître leur participation au développement socio-économique de leur communauté.

L'évaluation note la clarté et la cohérence de cette théorie de changement qui établit un lien de causalité entre l'absence d'opportunités et la pauvreté qui mine le cadre de vie des jeunes. Déjà le fait de trouver du travail dans les THIMO a libéré des esprits nocifs, en les dissuadant, et déjà la grande joie a gagné toutes les familles des bénéficiaires retenus. La dynamique liée à l'amélioration de leur vulnérabilité, peut s'expliquer par leur détermination par le travail acharné, la ponctualité et l'esprit d'acceptation, de cohésion sociale et de vivre ensemble entre les différentes communautés surtout en période de crise notamment à Bambari. L'UNDAF+ 2018-2021 est la réponse collective, coordonnée, cohérente et intégrée du SNU aux priorités nationales de relèvement et de consolidation de la paix en Centrafrique. Les interventions du PNUD contribueront aux changements⁷ dans la vie du peuple centrafricain, des institutions nationales publiques, privées et communautaires, au niveau national, local et communautaire. Ces changements sont recherchés à travers la mise en œuvre, des activités identifiées comme prioritaires, par le programme conjoint jeune, pour produire des effets UNDAF+ attendus en lien avec les résultats stratégiques du RCPCA. Cette contribution des effets UNDAF+ au RCPCA est destinée à maximiser l'impact à court et moyen termes de la stratégie du Gouvernement centrafricain. L'atteinte de ces résultats stratégiques est cependant subordonnée, à la confirmation des hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : Si la volonté politique, le leadership national et l'engagement des acteurs sont forts et réels ;

⁷ La théorie de changement qui sous-tend le programme conjoint repose sur le fait que l'engagement des jeunes de tout le spectre social, politique, éducatif et économique par la création d'espaces sûrs pour le dialogue, l'échange et l'interaction permet à ceux-ci de réduire le sentiment de peur et d'insécurité qui prévaut depuis des décennies d'une part, et d'avoir aussi le sentiment d'appartenir à un grand mouvement de changement social dont les valeurs sont la coexistence pacifique, la responsabilité collective et l'autonomisation d'autre part. De même, fournir aux jeunes des possibilités économiques renforce leur potentiel d'être membres actifs et positifs de l'amélioration des conditions de vie et du bien-être de leurs communautés. Enfin, à travers le développement de la culture de l'entrepreneuriat, du volontariat et du bénévolat, les jeunes auront le sentiment d'appartenir à une société des « bâtisseurs » et non de « destructeurs ».

Hypothèse 2 : Si le degré d'implication des bénéficiaires est élevé dans la mise en œuvre du projet ;

Hypothèse 3 : Si les effets du projet sont manifestes et ont impulsé des changements en termes socioéconomiques dans la vie des bénéficiaires.

En théorie, la volonté politique s'illustre dans de nombreux textes ou politiques juridiques édictés par le leadership national, en matière de la promotion de la jeunesse, ainsi que de l'entrepreneuriat. Cependant, le degré de la volonté politique est relatif et varie d'un leadership à l'autre. Tout le problème des leaders réside, dans ce qu'il est convenu d'appeler la « gouvernance » du projet conjoint jeunes. Il s'agit, de les impliquer dans tout le processus (gestion des fonds, des matériels, de la sélection des bénéficiaires, de la diffusion des résultats à travers une communication permanente entre le PNUD et les leaders politiques). Or le PNUD a ses propres principes considérés par d'aucuns de « rigide » quant à la gestion des projets. Dans les zones ciblées (Paoua et Alindao), les autorités ont toujours marqué leur disponibilité à appuyer le projet en cas des difficultés rencontrées par les chefs du projet (AFPE et NOURRIR).

Les jeunes bénéficiaires ont acquis des compétences accrues en matière d'entrepreneuriat agricole et sont à même, de se prendre en charge, à travers les revenus décents de leurs activités. Grâce au projet, 25 groupements de jeunes ont pu développer des activités de productions maraîchères, couplées au petit élevage de caprin, ovin et porcin (Ouham, Nana Mambéré et Ouaka) tandis que ceux de Bangui et ses environs ont développé l'élevage de poulets de chair grâce au projet conjoint jeune.

29-Sur la durée initiale du Projet : La durée nécessaire à l'atteinte des résultats escomptés dans le cadre de la mise en œuvre dudit Programme Conjoint des Nations Unies est de cinq ans (2017 à 2021).

30-Pour garantir l'évaluabilité du projet : Pour assurer une évaluabilité transparence, l'Effet 2 a été articulé sur (i) un budget ou PTA ventilé et validé par les acteurs impliqués.

Conclusion : Les conditions de mise en œuvre de l'Effet 2 du Projet /programme Conjoint Jeune S4APPUIE SUR le Prodoc qui lui-même prend racine dans les priorités nationales (RCPCA) et internationales notamment du PNUD (UNDAF, CPD). L'évaluation a noté que la conception et le montage du programme est une étape déterminante dans le cadre de leur mise en œuvre, pour le fait qu'ils déterminent la qualité et la faisabilité. Pour cette raison, cette étape devrait être aussi participative que possible et impliquer de préférence l'ensemble des participants aux interventions concernées pour échanger et s'accorder sur le projet (MINUSCA, UNFPA, Ministère des PME /PMI, Ministère de la jeunesse...Mais on peut toutefois se questionner sur la faisabilité du projet dans un contexte de crise ou de post crise. Cela peut impacter sur les coûts de transfert et de suivi et évaluation élevée. Le PNUD prend des mesures proactive pour s'adapter à des cas de force majeure. La conception de ce programme obtient le score de 5/6 Satisfaisante.

3.2 PERTINENCE : TRES SATISFAISANT AVEC LE SCORE DE 6/6

La pertinence s'entend, par la mesure selon laquelle, les actions développées par le projet, correspondent aux attentes des bénéficiaires, et aux besoins du territoire, terroir ou pays. Pour se situer sur la pertinence du projet, l'option de la revue de ses stratégies d'interventions est choisie. Ainsi, il peut être retenu que, de par ses options stratégiques, le Projet Conjoint

Jeune est pertinent par rapport aux politiques et stratégies nationales, car il entre, dans deux piliers du Plan National de Relèvement et de Consolidation de la paix (RCPCA) 2017-2021 et à la marche vers la réalisation de six (1,2,3,5, 6,8) des dix-sept Objectifs du Développement Durable (ODD). De plus, les actions entreprises par le projet constituent également, des réponses aux besoins des bénéficiaires, qui se trouvent en situation de vulnérabilité, les régions ciblées, par le projet Conjoint Jeune, faisant partie des zones définies comme « *hot spot* » de la RCA, c'est à dire les plus exposées aux conflits armés.

31-La prise en compte des besoins et attentes des adolescents et jeunes les plus affectés par le conflit

Ce projet s'appuie sur une étude qui a été réalisée, sur les besoins des jeunes en République Centrafricaine, intitulée «Besoins et aspirations des jeunes et adolescents en Centrafrique », étude financée par l'UNICEF. De cette étude se dégagent trois (3) effets, dont le *lead* de l'Effet 2 est assuré par le PNUD. C'est un projet qui répond bien aux attentes des adolescents et jeunes, à Bangui, à Bouar, Bambari et Bossangoa et l'afflux de ces bénéficiaires.

32-Un quota relativement insignifiant au regard de la démographie des zones ciblées

Le quota de 27600 bénéficiaires fixés au départ n'est pas suffisant, en raison bien entendu, de l'engouement des ces jeunes. Du nord au Sud, de l'Est à l'Ouest, les jeunes et adolescents ont presque des problèmes similaires, quoiqu'il y ait des dissemblances par zone ou région. La RCA compte presque 75 %⁸ de jeunes qui sont aujourd'hui exposés à toutes les menaces, en raison de leur vulnérabilité. Or l'Effet 2 envisage d'atteindre 27600 jeunes. Ce qui est un objectif catalyseur, toutefois il est souhaitable aux vues du nombre important des jeunes, d'augmenter le quota des bénéficiaires par zone. Les bénéficiaires considèrent ce projet, comme un « projet pilote » et qui gagnerait à être dupliqué dans d'autres zones, tout en augmentant l'effectif des bénéficiaires, pour plus d'impacts. Par ailleurs, parmi tous ces bénéficiaires, il aura des cas de désistement ou de désolidarisation, de certains membres pour d'autres activités, ce qui représente une menace, pour l'atteinte des objectifs recherchés par le projet. L'absence d'une alternative, peut pousser ces jeunes et adolescents à se livrer ou à s'enrôler dans actes illicites.

Le CNJ a pleinement participé à ce programme en amont. Cette participation s'inscrit dans la dynamique des plates-formes nées avec ce projet. Le CNJ est considéré comme, l'organisation faîtière, en matière de la jeunesse et son implication se doit être efficace, en tant que porte-parole des jeunes en RCA. Ce projet est innovateur et a permis aux bénéficiaires de voir de nouveaux leurs destinées qui ont failli être compromises par la crise. A Bambari, les jeunes et adolescents ont apprécié le projet, notamment la formation dispensée dans le cadre du projet conjoint jeunes. Mais ils déplorent la durée du projet, la quantité des kits distribués, l'absence d'un véritable suivi sur le terrain et la pérennisation (post projet). Ce qui a découragé nombre de ces bénéficiaires, qui estiment être abandonnés par le PNUD pour retourner dans le *statu quo*.

33- Un appui à la réalisation des objectifs des ONGs nationales parties prenantes

Le projet Conjoint Jeunes appelé communément projet « Ezingo 2 » répond aux attentes des bénéficiaires y compris les ONGs parties prenantes. Pour les bénéficiaires, beaucoup disent de bien vouloir développer des AGR, mais ne savent pas comment démarrer. Ils n'arrivent pas à trouver un capital, pour se lancer dans les AGR, le projet serait une opportunité pour eux, de s'intégrer dans la vie active. Le projet appuie la réalisation des objectifs des ONGs impliquées

⁸ PRODOC, Conjoint Jeune, 2017.

dans le projet de l'entrepreneuriat des jeunes et d'enrichir leurs compétences. Le projet conjoint jeunes répond effectivement aux attentes des jeunes dans la mesure où c'est le premier projet issu du Programme conjoint des Nations Unies pour le renforcement de la résilience des adolescents et jeunes signé au début de l'année 2017 par le gouvernement et l'ensemble du SNU en République centrafricaine. Il a permis d'adresser les problématiques soulevées par l'analyse nationale participative sur les besoins et aspirations des adolescents et jeunes, qui a révélé qu'environ 79%⁹ des jeunes trouvent que leur situation est médiocre en raison de l'amincissement du marché de travail. En essayant d'apporter un appui orienté à la fois en termes d'offres d'opportunités d'emploi, à travers la promotion de l'entrepreneuriat et des AGRs.

34- Immensité des besoins et limites du projet conjoint jeunes : quel rôle de l'Etat en matière de création d'emplois ?

Les conflits militaro politiques qui ont ensanglanté la République Centrafricaine, depuis *quasi* trois décennies ont presque détruit le capital social qui a durablement affecté la coexistence pacifique entre les communautés. A ces conséquences, s'ajoutent la destruction des infrastructures socioéconomiques de base, mettant ainsi de nombreuses populations y compris les jeunes, dans de le plus grand désarroi. Du coup, ces populations, en l'occurrence les jeunes et adolescents, s'exposent à d'énormes problèmes d'accès à d'emplois descentes pour leur permettre de subvenir à leurs besoins vitaux et économiques.

En l'absence des alternatives ou d'opportunités, ces jeunes et adolescents sont *de facto* exposés à des risques d'enrôlement dans des groupes illicites, comme les groupes armés, à des actes de banditisme faute d'esprit entrepreneurial. Au regard de cette situation, l'Etat se doit assumer ces responsabilités, en offrant à ces jeunes, un travail décent et beaucoup d'alternatives comme il a été décliné dans le Pilier 3 du RCPCA et la politique de développement de la jeunesse en RCA. Force est de constater, pour le déplorer qu'en République Centrafricaine, l'Etat est dans une posture de « déliquescence », on peut parler d'un « émiettement de l'Etat » à travers l'occupation d'une partie du territoire par les groupes armés, et la faible assiette financière du trésor public. Par conséquent, l'Etat ne peut nullement mobiliser des fonds suffisants, pour créer d'emplois décents aux jeunes. Or les besoins sont énormes et ne font qu'accroître avec la crise.

35- Le PNUD comme partenaire et contributeur au développement de la RCA : un refus de la substitution à l'Etat

Le PNUD en tant que partenaire de développement, n'est pas un bailleur de fonds, mais plutôt une agence de développement. Il convient alors de rappeler, que le rôle du PNUD n'est pas de se substituer à l'Etat, capable de gérer la destinée du pays. Le PNUD intervient comme un partenaire d'appui, aux politiques du gouvernement en matière de développement. L'Etat définit les grandes lignes de ces politiques, et le partenaire PNUD opte pour une politique qui scie à la tienne, pour en faire des activités tel est le cas du projet conjoint jeunes. Le PNUD contribue, mais ne résout pas tous les problèmes d'un Etat. Toutefois, le PNUD reconnaît que, dans la mise en œuvre de ces programmes, peuvent se glisser quelques imperfections, liées à la communication, au dispatching des rapports, à la mauvaise tenue, ou organisation des certains comités de pilotage, etc. Mais des moyens ou canaux telle qu'une évaluation à mi-parcours, permet de corriger ces imperfections pour tendre plus vers l'efficacité. Car le but de l'initiative n'est nullement de créer des entreprises, mais d'appuyer au démarrage et à la pérennisation d'un esprit entrepreneurial, en suscitant un engouement plus participatif et communautariste chez les bénéficiaires.

⁹Chiffre révélé par le Chef de Projet sortant à l'issue de l'entretien avant son départ pour le Sénégal.

36-Raisonnement en termes de Projet Conjoint et multi acteurs des SNU en Centrafrique

Le PNUD n'est pas le seul acteur dans ce projet, il s'agit d'un projet conjoint, ou d'un programme conjoint, qui fait intervenir différentes agences du SNU. A ce titre, chaque agence occupe une parcelle ou Effet de ce projet, pour en faire des actions sur le terrain. L'efficacité de ce projet peut s'observer, que si elle tient aussi compte des autres Effets mis en œuvre, par les autres agences des SNU. Dans ce genre de projet, une approche holistique s'avère nécessaire, pour mieux appréhender les effets de ce projet. Il s'agit, en fait, d'apprécier si l'entreprenariat et les AGR (Effet 2) a vraiment enclenché un processus ou début de cohésion sociale (Effet 1) et la lutte contre les IST dans une approche sexospécifique liée à la santé de reproduction (Effet 3).

37-Le projet conjoint jeunes : une perche tendue aux jeunes et adolescents

- ✓ Les bénéficiaires ont affirmé que le projet conjoint jeunes répond bien à leurs attentes,
- ✓ Les bénéficiaires considèrent ce projet comme «une perche » qui leur est tendue, » ils étaient dans une situation de vulnérabilité exécrable, le PNUD a intervenu à leur rescousse ;
- ✓ Ceux qui ont tenu bien s'en sortent jusqu'aujourd'hui. Une visite sur le terrain a permis de constater les nombreuses réalisations dans les domaines des AGR (restauration, alimentation, impression des documents, etc.) qui apparaissent comme une véritable micro entreprise qui ne reste qu'à soutenir ;
- ✓ Ces bénéficiaires remercient grandement le PNUD pour son aide et son appui en dépit des quelques imperfections ;
- ✓ Le projet a pris en compte les personnes déplacées internes et externes sans discrimination ce qui est appréciable ;
- ✓ Ce projet a véritablement transformé leurs modes de vie grâce aux différentes formations reçues et les AGR exercées ;
- ✓ Le changement porte sur l'esprit associatif, le travail collectif dans les restaurants, l'épargne obligatoire ;
- ✓ Les femmes sont impliquées dans ce projet à travers les données statistiques ou la composition des groupements ;
- ✓ La formation dans le domaine de l'épargne (Orange Money ou Caisse Noire) ;
- ✓ Les Caisses Noires jouent les fonctions de sécurité financière en cas de malheur, de frais de scolarité des enfants, de cas de force majeure comme le Covid-19 ;
- ✓ Savoir gérer son économie et épargner même en cas de baisse de recette ;
- ✓ Ces groupements ont affirmé avoir reçu 220.000 FCFA en plus de kits obtenus ce qui leur a permis de renforcer et diversifier leurs activités ou de se reconverter dans d'autres activités plus prometteuses.

Il en résulte de ce qui précède, que le Projet répond bel et bien aux attentes des bénéficiaires, surtout les adolescents. La tranche d'âge pour les bénéficiaires varie entre 17 à 35 ans. Grâce à ce projet aujourd'hui certains bénéficiaires se sont installés confortablement et s'occupent bien de leur famille. Ceux qui n'avaient rien à faire arrivent aujourd'hui à avoir un métier et se prendre en charge. Certains groupements des Commerçants ont multiplié leurs produits 5 fois de plus que ce qu'ils avaient reçu et leurs commerces fonctionnent à merveille, grâce aux acquis de la formation en entrepreneuriat, certains sont même devenus des fournisseurs en production des masques artisanaux contre la COVID 19. Pour l'ONG Nourrir ce projet est bien et surtout

le plus important, c'est l'implication des bénéficiaires à la base pour leur auto prise en charge ainsi que l'injection des CFW via les activités THIMO.

38- Rattachement des indicateurs de suivi évaluation aux produits à l'Effet escomptés

En dépit de quelques failles inhérentes à l'exécution du programme conjoint jeune notamment l'effet 2, l'évaluation à mi-parcours a permis de faire un rattachement aux produits à l'Effet escomptés. Ces produits peuvent être regroupés autour de 3 indicateurs à savoir (i) la relance de l'économie locale et des ménages affectés par la crise, plus particulièrement dans les zones les plus affectés par les conflits (ii) le début d'un esprit entrepreneurial grâce aux différentes formations et la distribution des kits par le Projet Conjoint Jeunes et enfin (iii) la promotion du genre.

39-Réalisation du projet conformément aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles en RCA

Le Programme Conjoint est mis en œuvre conformément aux accords cadre signés entre la République Centrafricaine et les différentes agences des Nations Unies. Ces conventions régissent l'exécution des activités du Programme Conjoint. Au titre de ces accords-cadres, le Coordonnateur du Système des Nations Unies en République Centrafricaine répond auprès du Gouvernement dans le cadre d'un Mémoire d'Entente signé d'accord parties et impliquant les autres agences participantes du Système.

Conclusion: *Au regard de l'ensemble des facteurs liés à la pertinence du Projet Conjoint jeunes en son Effet 2, l'évaluation conclut que celle-ci est corroborée à la fois par son alignement aux priorités nationales, ainsi que par sa cohérence avec les priorités d'intervention de ses partenaires de développement, en l'occurrence le PNUD et les besoins des populations bénéficiaires. Sur cette base, la mission d'évaluation considère la pertinence de ce projet comme totalement avérée, et de ce fait très satisfaisante, ce qui correspond à un score de 6/6.*

3. 3 EFFICACITE : GLOBALEMENT SATISFAISANT AVEC LE SCORE DE 5 /6

Ce projet cadre bien au développement socioéconomique de la République Centrafricaine et plus singulièrement, le relèvement des adolescents et jeunes, vivant dans une précarité sociale. Le pilier 3¹⁰ du RCPCA est clair, quant à la prise en compte, des jeunes dans le processus de relèvement, ou développement de la République Centrafricaine. L'objectif est d'éviter, l'enrôlement des jeunes dans des mouvements à caractère subversif à travers le pays. Le Projet

¹⁰Le pilier 3 : assurer le relèvement économique et la relance des secteurs productifs. Il s'agit en effet d'une valorisation des potentialités bioécologiques dont dispose la République Centrafricaine après les troubles socio-économiques qu'a traversés le pays. Par la RCA demeure un pays preneur en raison des investissements des partenaires et sa faible capacité financière ne lui permet pas de faire face à ces besoins fondamentaux. A ce titre, des initiatives doivent être réalisées pour procurer plus d'emplois à caractère entrepreneurial aux personnes vulnérables de sorte à impulser un développement durable sur toute l'étendue du pays. Ces actions sont orientées autour des objectifs suivants (i) relancer et développer de manière durable les secteurs productifs e : agriculture et élevage, industries extractives et forestières (ii) réhabiliter et construire les infrastructures : les réseaux de transport, d'électricité et de communication (iii) assurer les conditions propices au développement du secteur privé et à l'amélioration de l'appui aux entreprises et des services financiers, formation professionnelle, entrepreneurial et emploi. *Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix 2017-2021*, République Centrafricaine, pp. 37-38.

s'aligne bien, dans les politiques nationales, de la jeunesse en cours de finalisation et engoncé autour de 3 axes :

- Axe 1 : Promotion de la paix, la sécurité, la réconciliation nationale et la cohésion sociale par les jeunes ;
- Axe 2 : Renouveau du contrôle social entre l'Etat et les jeunes ;
- Axe 3 : Le relèvement du secteur productif par les jeunes.

Il s'agit d'une matrice, programme, plan opérationnel stratégique du Ministère de la jeunesse en matière de promotion de la jeunesse centrafricaine. Ce document s'appuie sur le RCPCA élaboré par le gouvernement.

40-Le RCPCA couplé avec UNDAF+ 2018-2021

Les objectifs et réalisations du projet se sont alignés sur les priorités du pays, notamment sur le RCPCA et sur le document du Programme Conjoint pour le renforcement de la résilience des jeunes.

Témoignage 1 : « Oui, le projet s'aligne bien sur les grands documents de politique générale de la RCA en l'occurrence le RCPCA, ou les standards internationaux en matière d'entrepreneuriat et infrastructure socioéconomique (ODD), parce qu'il vise à contribuer à la transformation positive des adolescents, et jeunes afin qu'ils soient capables, motivés et aient les possibilités de participer au processus de sécurisation et de pacification, du renforcement de la confiance entre l'Etat et les populations, et de la reconstruction économique du pays. Aussi, contribue-t-il, à la réhabilitation de certaines infrastructures socioéconomique au profit

Ces documents ont servi de base, pour l'élaboration du document du projet. En matière d'harmonisation des actions et des principes. Le programme a constitué une très bonne occasion, pour l'engagement des partenaires. Cette harmonisation a facilité la mise en œuvre, notamment par l'adoption d'un budget fonctionnel et l'adoption du plan de travail harmonisé avec les procédures administratives du PNUD et de la MINUSCA. Le projet est en parfaite harmonie avec les axes stratégiques de l'UNDAF+ 2018-2021 dont l'appui va en priorité aux efforts du Gouvernement visant à éliminer et réduire le risque de retour à la violence (en particulier éliminer la menace posée par les groupes armés), commencer à s'attaquer aux causes profondes des cycles répétitifs de violence, et établir les fondations (mettre en place les institutions et capacités) de la sécurité humaine, d'une paix durable et du développement économique.

Il s'appuie également sur les axes du CPD du PNUD qui vise la contribution à l'atteinte de ces objectifs en République Centrafricaine. Ceci sur les piliers gouvernance, consolidation de la paix et état de droit ainsi que relèvement économique inclusif et développement durable qui visent notamment à fournir un appui pour rétablir et rendre fonctionnels les services de justice et de sécurité et à accroître l'accès à des emplois durables et à des opportunités d'amélioration des moyens de subsistance pour les populations vulnérables notamment aux réfugiés de retour, aux personnes déplacées internes, aux ex-combattants, aux femmes et aux jeunes.

D'abord c'est un Projet de relèvement économique par le fait d'injection de cash via les THIMO et les formations en entrepreneuriat et en incubation pour l'auto prise en charge des bénéficiaires. Ce qui a fait qu'aujourd'hui à Bambari les taux de braquage et du banditisme, ainsi que, la prostitution ont chuté, par le fait qu'au moins plus de 200 jeunes hommes et femmes

bénéficiaires de ce Projet sont occupés. Ils emploient à leur tour d'autres jeunes, pour leur prêter main forte, et les payent en retour. Nous pouvons citer l'exemple de quelques groupements des commerçants qui continuent à œuvrer à Bambari. Malheureusement par manque de suivi, vu la durée du Projet a fait que certains jeunes ont lâché l'initiative de groupement, pour évoluer seuls ou retourner aux activités champêtres dans les villages environnants de Bambari tels que, Akio, Poudio, Aouatché, etc. Ensuite la construction des infrastructures, par exemple l'aménagement de la piste de desserte agricole sur une distance de 20 km de Bambari au village Ouabe, à travers les travaux à haute intensité de main d'œuvre (THIMO). La Réhabilitation du bâtiment qui abrite le bureau de la maison de paix et de cohésion sociale de Bambari, en face du marché central, dans le cadre du projet conjoint jeune, financé par le PNUD, illustrent bien cette relation entre les politiques du PNUD en matière de développement et le projet conjoint jeune.

41-Les facteurs explicatifs facilitant les meilleures et faibles performances de l'Effet

Plusieurs facteurs relevés par l'évaluation, sous-tendent les meilleures performances ou les faibles performances de l'Effet 2 :

33- Les facteurs facilitants

- La prise en compte de l'équilibre social (chrétien et musulman) par exemple le restaurant OFCARD au PK5 est une micro entreprise gérée aussi bien par les femmes et filles musulmanes mais aussi chrétiennes.
- La prise en compte des personnes handicapées considérés comme des « laissés pour compte » ;
- Le respect de la parité homme / femme ou la mise en pratique de la politique du PNUD appelée le « Gender Marqueur » ;
- Le suivi et évaluation des activités sur le terrain ;
- La volonté des bénéficiaires mais qui manquent d'un encadrement durable et efficace ;
- L'approche 3X6 du PNUD dans le domaine de THIMO ou le Cash For Work (travail contre argent).
- Implication des leaders de la jeunesse ;

42-Les facteurs de faibles performances

- Une implication faible des autorités locales, Préfet, Sous-Préfet et Maire estimé à 20% dans la mise en œuvre du projet ;
- Cette implication se limite seulement à des visites de courtoisie, des réunions d'informations, des présentations des consultants/ experts et à la présentation des objectifs des projets aux autorités ;
- Absence d'échanges permanant sur les rapports d'activités ;

- Manque de volonté des bénéficiaires majoritairement analphabètes et donc incapables de prendre leur destin en main ;
- Faible implication des chefs de quartiers, de groupes, etc.
- Un projet apprécié par les jeunes mais très mal gouverné et réalisé sans l'implication forte des autorités ;
- Faible assiette financière du projet (budget du projet) ;
- Faible couverture géographique du projet ;
- Prise en compte limitée des AGR (il en a beaucoup par exemple les Taxi moto, la porcherie, etc.) ;
- Faible sensibilisation en amont des bénéficiaires sur l'entrepreneuriat ;
- Des bénéficiaires agressifs et irrespectueux sont mal gérés ;
- Le faible niveau de communication sur un appui au démarrage auprès de bénéficiaires ;
- La faible quantité de la pris en compte des composantes des kits souvent incomplets
- Un difficile esprit communautaire et entrepreneurial chez les bénéficiaires.

Témoignage 2 : *Les bailleurs et les partenaires confondus, n'acceptent jamais les critiques (ils brandissent toujours leur perfection. Or personne détient le monopole du savoir (science infuse et la perfection) sinon ils vont fuir et, c'est la hiérarchie qui intervient (les autorités au sommet de l'Etat ne sont pas d'accord, lorsqu'on critique sévèrement les partenaires, quand ils pêchent dans leurs actions). Surtout dans un Etat faible comme le nôtre.*

- Des cas de détournement des kits ou de l'argent par certains membres de groupement à Bangui mais aussi à Bambari, ce cas est récurrent dans de nombreuses ONG et dans des projets mise en œuvre par d'autres agences des Nations Unies telles que OIM, FAO, APSUD, OJED etc.
- Faible organisation des bénéficiaires en réseaux associatifs ;

Les facteurs explicatifs qui sous-tendent la performance ou les faiblesses sont liées à l'exécution du programme sont, le caractère novateur et stratégique du projet (formation en partenariat), la comptabilité simplifiée (gestion, achat, épargne, prix) inculqués aux bénéficiaires par exemple ceux de 8^{ème} arrondissement à l'espace Linga Terre. D'autres facteurs facilitant sont le suivi du projet à Bangui par l'équipe de gestion (descentes régulières sur les sites du projet à Galabadj, activités d'aviculture, de saponification). Ce qui constitue une motivation pour les bénéficiaires. Par ailleurs, le projet progresse en dents de scie, pour des raisons matérielles, financières et sécuritaires.

43-Le respect droits humains et les personnes vulnérables

L'exclusion et la discrimination sont des sources de violence dans le pays. Afin d'encourager des changements transformateurs et mesurables, en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes, les interventions du PNUD suivent une approche inclusive, tenant compte, des besoins différents, en matière de protection sociale des hommes et des femmes, des réfugiés rapatriés et des personnes déplacées, des anciens combattants, des jeunes à risque et des personnes handicapées. La question des enfants et jeunes vulnérables (handicapés) est pris en compte, ainsi que la question liée au droit de l'homme. Mais malheureusement, le projet a été mis en œuvre en temps de conflit, où beaucoup de bénéficiaires se trouvent sur les sites des déplacés. C'est la raison pour laquelle, le déplacement des personnes handicapées était difficile voire impossible, notamment à Bangui où d'autres sourds muets sont souvent assimilés à des éléments des groupes armés, et parfois tombent sous le coup des balles.

Les principes fondamentaux des droits de l'homme sont respectés par tous les parties prenantes, des règles de bonnes conduites sont édictées par l'ONG/ ACFPE, le respect des principes humanitaires est observé et des sanctions sont prévues en cas d'inobservance par un agent sur le terrain. Toutes les parties prenantes impliquées, prônent le respect des principes des droits de l'homme. Les personnes handicapées sont prises en compte dans le programme (aveugles, sourds muets, etc.). C'est une nouvelle approche intégrée après les résultats des différentes évaluations réalisées par le projet à l'interne. L'ONG /AFPE a développé des outils de garde fous contre les VBG et les violations des droits de l'homme. Il s'agit, du Code de bonne conduite, de la lutte contre la fraude. Des sanctions sont *de facto* prises en cas de violations par un agent quelconque sur le terrain. Le choix des bénéficiaires tient toujours compte des principes d'égalité, entre les filles et les garçons ou l'homme et la femme. La collecte des données et le choix des bénéficiaires s'opèrent toujours de façon désagrégée. Il convient de souligner que, la distribution des kits aux bénéficiaires se fait selon les cibles.

44-La prise en compte des laissés pour compte « personnes handicapées »

L'Association Nationale des Déficiants Sourds Muets en Centrafrique (ANDAC) apprécie positivement l'initiative du PNUD ou du moins du Projet Conjoint Jeunes. Créée il y a de cela dix ans, cette organisation n'a jamais bénéficié d'une telle initiative formation. Les structures étatiques, censées faire ce travail auprès des sourds muets ne sont pas opérationnelles sur le terrain. Le Projet Conjoint Jeunes vient combler l'absence de l'Etat sur le terrain. L'on peut dénombrer presque 18.000¹¹ sourds muets sur toute l'étendue du territoire selon les chiffres de l'ANDAC. Mais ces sourds muets vivent dans une précarité avancée. En République Centrafricaine, les enfants sourds muets n'ont pas bonne perception, et sont souvent considérés comme des enfants qui n'auront pas un avenir meilleur. Ceci en raison de leur handicap auditif. Or aujourd'hui, avec le Projet Conjoint Jeunes, une sorte de « révolution » s'opère dans les manières d'agir des sourds muets, qui par le passé, vivaient dans l'attentisme et la mendicité. Les personnes handicapées n'ont pas les mêmes caractéristiques physiques que les personnes normales. Les kits distribués aux personnes handicapées, répondent bien à leurs conditions physiques. A titre d'illustration, une personne handicapée ne peut nullement travailler dans les THIMO par exemple creusage des trous.

45- De la mendicité à l'esprit entrepreneurial comme changement observé chez les sourds muets

Ce projet a démontré que leur situation d'handicap ne peut pas servir de prétexte, à l'exclusion des sourds muets, dans les politiques de développement. Il convient de souligner que, les sourds muets sont des hommes comme les autres, des pères de familles ayant des enfants envers lesquels ils ont des obligations, des femmes, des loyers à payer, à l'entretien de leurs familles respectives, etc. Par conséquent, les sourds muets ont droit à l'emploi, pour résoudre ces différents problèmes précédemment énumérés. Le PNUD est encouragé à rester dans cette dynamique, très prometteuse pour ces « laissés pour compte » en l'occurrence les sourds muets. Cette situation des sourds muets est accentuée avec les récentes crises militaro politiques, qui ont ensanglanté la RCA. Les sourds muets, en raison de leur situation auditive, sont généralement confondus à des ennemis du camp adverse.

46- Les stratégies de partenariat entre le PNUD et les autres agences onusiennes

Ce projet est une sous-composante du Programme Conjoint des Nations Unies pour le renforcement de la résilience des Adolescents et Jeunes et qui vise à contribuer à la

¹¹ Chiffre fourni après recensement par le responsable des sourds muets lors de l'entretien.

transformation positive d'au moins 1,222,714 adolescents et jeunes afin qu'ils soient capables, motivés et aient les possibilités de participer au processus de sécurisation et de pacification, du renforcement de la confiance entre l'Etat et les populations et de la reconstruction économique du pays, tel que défini dans le document de Relèvement de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA).

- ✓ La stratégie du projet s'inspire des expériences réussies de réintégration durable de groupes vulnérables, mises en œuvre par le PNUD dans d'autres pays d'Afrique (Burundi) et connue sous le nom d'Approche 3x6 Plus. Adaptée au contexte de la RCA, cette approche comporte 4 phases, à savoir :

- ✓ **Phase 0 :** Préparation de la communauté, création d'un environnement favorable pour un retour apaisé ainsi que la mise en place des structures de gouvernance locale et communautaire ;
- ✓ **Phase 1:** Réinsertion transitoire par la mise en œuvre de programmes de « *cash for work* » avec composante épargne, permettant la création d'emplois temporaires pour les personnes vulnérables sélectionnées par la communauté ;
- ✓ **Phase 2:** Appui à la création d'activités génératrices de revenu rentables, en s'appuyant sur l'épargne constituée par les bénéficiaires à la phase 1 ;
- ✓ **Phase 3:** Développement des filières, émergence des organisations producteurs de types coopératives et des micros entreprises (PME/PMI) et leur intégration dans des circuits économiques existants de façon durable.

Au total, 12 partenaires sont impliqués dans la mise en œuvre du projet conjoint jeunes y compris la MINUSCA cela augmente le nombre à 13. Le projet conjoint jeunes vient en appui aux groupements à travers la distribution des kits, la formation. Etant donné que l'approche d'accompagner individuel n'est pas préconisé par le document projet pour permettre de toucher plus de bénéficiaires directs et indirects. Le PNUD encourage les activités qui poussent à des métiers durables, par exemple la couture, l'élevage des cochons (inclue cette année comme activité). A Bangui, ce projet est mis en œuvre par le PNUD, par contre en province, ce sont des ONGs sélectionnées qui assurent la mise en œuvre sur le terrain. La sélection se fait après un appel d'offre bien défini et rigide.

Les ONG retenues signent des contrats avec les centres de formation pour la période d'incubation (formation) et le stage moyennant quelque chose selon les métiers retenus par le bénéficiaire. L'objectif c'est la pérennisation du projet et concomitamment, la recherche de la coexistence pacifique entre les différentes communautés, non seulement à Bangui mais aussi à l'échelle du terroir. L'autre stratégie porte sur ce qu'on appelle au PNUD, les « zones de convergence », il s'agit d'une solution. Cette approche est utilisée dans la Basse Kotto, l'Ouham Péné et le Haut Mbomou. En 2020, le projet a réajusté ses approches ou stratégies de mise en œuvre, en incluant d'autres approches nouvelles. L'objectif est de mobiliser au moins 80% de jeunes, à se mettre en groupement. Ce programme est mise en œuvre avec d'autres agences des Nations Unies. A l'exemple de l'OIM et la MINUSCA qui cible les mêmes types de personnes vulnérables (Ex-combattants, rapatriés, jeunes désœuvrés, etc.). Une collaboration était établie lors de la mise œuvre, l'OIM a laissé à la portée de l'équipe du projet la liste des zones de son intervention à Paoua, afin de permettre au projet conjoint Jeunes de ne pas faire des doublants.

En ce qui concerne la FAO qui est l'une des Agences de mise en œuvre, l'identification des bénéficiaires se fait par les partenaires d'exécution (ONG et autres institutions qualifiées) au moyen des Protocoles d'accords dûment signés à cette fin. L'approche adoptée par la FAO dans la mise en œuvre des activités du projet repose sur la caisse de résilience. Elle vise à fournir des appuis multisectoriels et intégrés aux bénéficiaires afin de mieux rebâtir leurs activités socio-économiques. Elle s'appuie sur trois volets :

- ❖ **Technique** : amélioration des compétences techniques agricoles à travers une vulgarisation de l'approche des Champs Ecoles Paysans (CEP)
- ❖ **Financier** : soutien au système financier endogène grâce aux Associations Villageoise d'Épargne et de Crédit (AVEC) en vue d'appuyer les groupements dans l'organisation et la mise en place de systèmes d'épargne et de crédit communautaires.
- ❖ **Social** : promotion de la cohésion sociale avec les discussions de groupes sur des sujets tels que la gestion de conflits, les droits de l'enfant et la violence basée sur le genre avec l'approche Clubs Dimitra.

47-Le mécanisme de coordination ou le lead du programme

Le système de coordination du projet, pêche par son caractère organisationnel. Tous les acteurs impliqués n'ont pas un interlocuteur potentiel de haut niveau, à qui ils s'adresseront en cas de difficultés rencontrées. La cellule de projet au PNUD¹² ne peut pas seule coordonner tous les différents effets du projet, étant donné qu'elle se focalise plus spécifiquement que sur l'Effets 2. Cette faiblesse liée à la coordination des Effets du projet est susceptible de compromettre la mise en œuvre du programme, et en l'occurrence la collaboration entre les différents acteurs impliqués. Le problème de coordination crée des mécontents, au sein de la plate-forme, des mécontentes. Or pour un tel programme d'envergure nationale, et crucial pour le relèvement socioéconomique des personnes vulnérables (jeunes et adolescents) une coordination élevée mérite d'être mise en place. Elle peut jouer le rôle de veïl sur toutes les activités de chaque Effet, et les mécanismes de capitalisation des acquis. Cependant, ce n'est pas le cas pour le projet conjoint jeunes. Il urge donc, de porter une attention singulière sur ce problème, de coordination du programme en termes de cogestion¹³, de sorte à éviter une gestion en autarcie. Un aspect positif qui mérite d'être souligné est le Cluster organisé par l'UNFPA. Cette plate-forme a permis aux partenaires de partager leurs expériences.

48- Stratégies et alternatives, le cas échéant pour la réalisation des objectifs du projet

Les stratégies s'enracinent dans une approche participative à travers les séances de formations en entrepreneuriat, et les Travaux à Haute Intensité de Main d'Œuvre (THIMO) chaque 10jour par exemple à Alindao. Ces formations sont dispensées par les formateurs formés par le PNUD. Deux typologies de formations sont globalement retenues à savoir (i) la phase théorique, consistant à donner les fondements théoriques de l'entrepreneuriat et de simulation des affaires aux bénéficiaires à travers les modules. La seconde phase de la formation est focalisée sur l'incubation.

- **La formation** : elle a commencé par la projection d'une vidéo sur le Développement personnel dont la quintessence se résume en cinq (05) points : (i) Démontrer que créer sa propre entreprise est une option envisageable ; (ii) Donner les outils nécessaires pour le développement de son entreprise ; (iii) Développer la confiance en soi en puisant sur ses qualités personnelles et les compétences acquises ; (iv) Encourager l'esprit d'entreprise et la créativité ; (v) Permettre et encourager notre entourage à soutenir notre

¹² Au niveau du PNUD, une revue du programme est organisée chaque année en présence de toutes les parties prenantes, suivi de la validation du plan de travail de chaque année.

¹³ Entre les agences parties prenantes de la mise en œuvre ou en impliquant les sociétés civiles et les cadres des ministères.

idée. La méthodologie d'enseignement employée par les formateurs était inspirée du *Learning by doing* à travers des sessions théoriques et des sessions sur la base de simulations. Beaucoup de séances d'animation et de *team building* ont contribué à façonner un groupe cohésif et vivant. Ainsi, à travers cette méthodologie, les thèmes ci-après ont été abordés de façon ludique, mais très instructive, par le biais du jeu de simulation :

Tableau 4 : Evaluation des modules de formation et assimilation par les bénéficiaires

N°	Modules de formation	Commentaires des bénéficiaires
01	Notion de qualité dans la détermination des prix	Faire une étude de marché avant de fixer les prix
02	Critères de détermination des prix	Les prix du produit varient selon sa qualité du produit, toutes les dépenses effectuées dans la fabrication du produit (par exemple, persil, oignon, charbon, etc.)
03	Qualité du produit	Le produit est de bonne qualité ou non (pourrissement par exemple) et pas faire la même chose
04	Rentabilité de l'entreprise	Ce que l'entreprise gagne dans ce produit en termes de bénéfice
05	Identification des besoins	Le produit vendu est vraiment sollicité par la clientèle (besoins)
06	Satisfaction des besoins	Vérifier le degré de satisfaction des clients
07	Connaissance de l'environnement (étude de marché, forces et faiblesses de ses concurrents)	Importance de l'étude du marché pour l'identification de ces concurrents
08	Respect des règles	Respecter les règles en matière de commerce
09	L'éthique dans les affaires	Bonnes mœurs
10	La prise de bonnes décisions	Les décisions doivent être prises dans l'avantage de l'entreprise
11	La planification et la gestion des stocks	La gestion des stocks est indispensable pour éviter des cas de perte et de rupture des produits ou des matières premières
12	La comptabilité	Savoir gérer l'argent (achat, dépense, reste, bénéfice, épargne, salaire du personnel)
13	L'épargne	Ne pas tout dépenser et savoir épargner pour prévenir les aléas et les imprévus S'avoir bien faire une planification financière
14	Le marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Savoir attirer la clientèle, pourquoi moins des clients et savoir reconquérir la clientèle, en cas de démotivation, chercher à comprendre aussi les raisons de démotivation de la clientèle peut être en raison de la qualité du produit ou du mauvais accueil - La visibilité est aussi indispensable pour attirer la clientèle (l'entreprise ne doit pas être trop cachée ou loin de sa clientèle) présentable
15	Le social	Savoir travailler et s'occuper de sa famille et de soi-même pour plus d'énergie

Pour mieux les préparer à embrasser ce métier d'entrepreneur plusieurs vidéos leur ont été présentées, ainsi qu'une session sur la place de l'éthique dans l'entrepreneuriat. La formation est suivie de la période de l'incubation :

- **L'incubation** : Cette étape consiste à soumettre l'apprenant à un stage d'imprégnation, en atelier, lui permettant de mieux faire le lien entre la théorie et la pratique. A l'issue de la formation, les bénéficiaires se sont organisés en groupements économiques lors de profilage, afin de mener une activité génératrice de revenus identifiée de façon collective, et participative, en tenant compte des réalités de leur localité d'origine.

L'appartenance au groupement était guidée par la proximité des uns et des autres, afin de faciliter les rencontres et les échanges entre membres et créer ainsi une dynamique sociale. L'incubation permet aux jeunes réunis autour d'une idée d'activité génératrice de revenu d'acquérir des compétences pratiques en atelier dans l'activité choisie. Cela permet aussi d'anticiper sur le risque d'échec des groupements dû au choix par complaisance des activités.

49-La participation des parties prenantes à la base : elle consiste à impliquer toutes les parties prenantes mêmes les plus nocives dans la sélection des bénéficiaires telle que développé ci-après :

Figure 1 : les AGR phares pour les bénéficiaires en termes de pourcentage

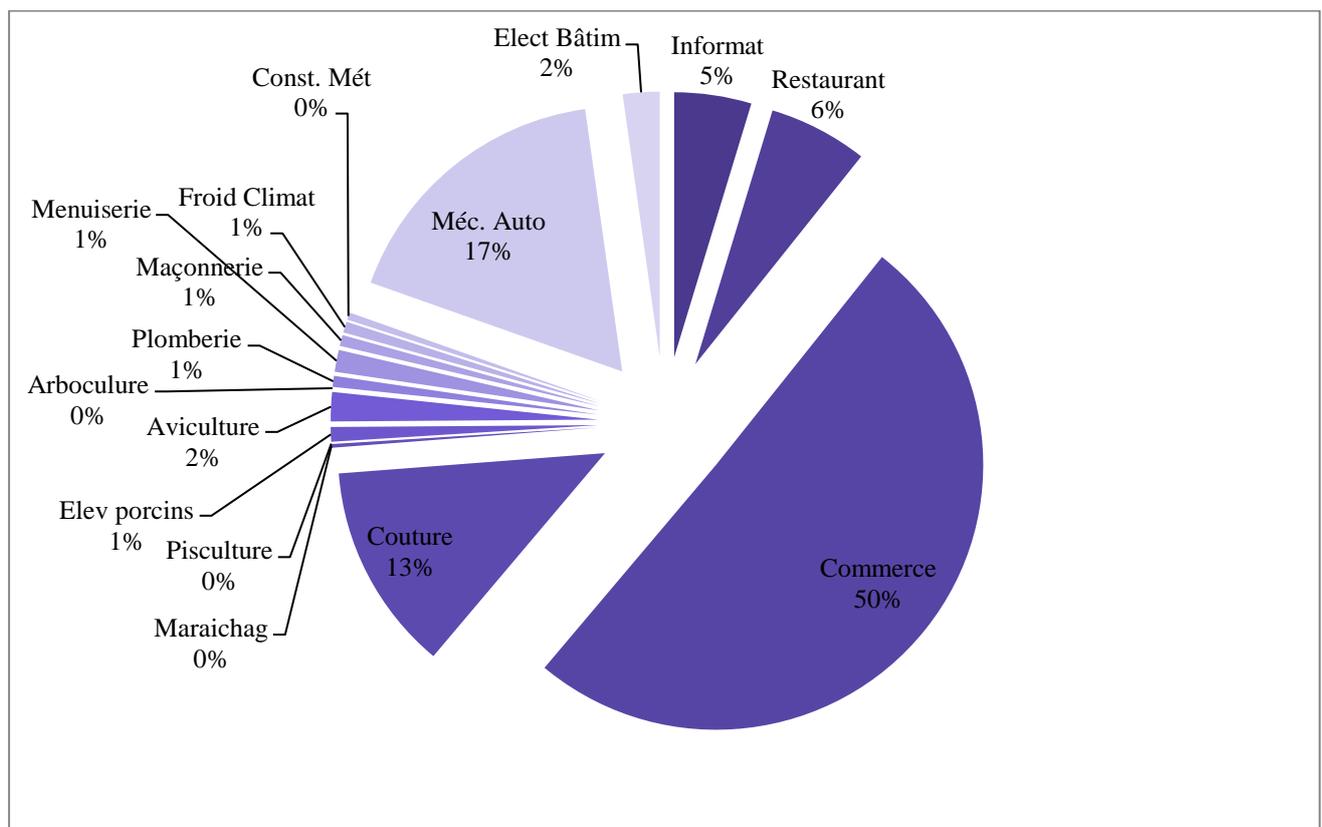
- L'autre stratégie qui mérite d'être soulignée est le recrutement par « tirage au sort ». En effet, il s'agit de fixer des numéros sur papiers de 0 à 2000. Tous ceux qui ne tireront pas un chiffre dans la fourchette de 0 à 300 sont de facto exclus. C'est une stratégie permettant d'observer un minimum d'objectivité, dans le choix des bénéficiaires et d'éviter d'éventuelles contestations dans la communauté.
- La mise en place d'une plate-forme : Cette approche est presque à toutes les ONGs à Paoua et Alindao. Ce comité de sélection joue la fonction d'interface entre l'organe de gestion du projet et les bénéficiaires directs en contribuant efficacement à la gestion des éventuelles contestations pouvant surgir dans le processus de sélection de ces bénéficiaires. Ce comité contraint les membres à instaurer un minimum de transparence ou d'objectivité dans le processus de sélection des bénéficiaires.
- Par ailleurs, le PNUD assure aussi un suivi régulier des actions sur le terrain en se référant aux Termes de Références (TDR). Il consiste aussi à un suivi sur le terrain, l'implication des parties prenantes à l'échelle nationale et la descente du spécialiste en autonomisation économique et renforcement de capacités des jeunes sur le terrain. Le suivi dure au moins entre 2 à 3 jours, c'est aussi l'occasion, d'observer les réalisations sur le terrain, les montants et bénéfices tirés de ce projet, les kits distribués. Des rencontres périodiques sont aussi organisées avec les ONGs de mise en œuvre, pour identifier les difficultés rencontrées sur le terrain, et les mesures de mitigation susceptibles d'atténuer ces difficultés.

Ces stratégies ont permis de minimiser les plaintes et ce grâce à un travail intense de sensibilisation auprès des bénéficiaires sur le terrain en amont. Pendant cette période, les avantages du projet, pour les bénéficiaires ont été suffisamment expliqués, et les modalités de choix bien définies, de sorte à minimiser les plaintes et les contestations. Ces sensibilisations sont assurées par des animateurs communautaires recrutés à cet effet. A Alindao, parmi ces animateurs figure un natif de la ville, en guise d'approche participative. La sensibilisation met également en relief, la problématique de la coexistence pacifique entre les communautés (cohésion sociale) qui peut être acquise à travers la lutte contre l'oisiveté des adolescents et jeunes. Ces formations sont généralement de courte durée. Il convient de rappeler que les ONGs retenues pour exécuter le projet sur terrain sont retenus sur des critères suivants : (i) La connaissance du terrain ; (ii) Le siège ; (iii) Micro-évaluation des capacités de gestion sur le plan programmatique et opérationnel ; (iv) ; Les ressources humaines existantes (personnels qualifiés) et enfin ; (v) L'expérience avec les agences des Nations Unies constitue un atout.

D'autres stratégies qui méritent d'être rappelées sont les plaidoyers, les contacts les échanges et réunions élargies avec tous les acteurs, voire des forces négatives dans la localité. Dans tout le processus du début à la fin, ces acteurs sont toujours impliqués. La portée d'une telle approche, réside dans le fait que, les leaders des groupes armés, se sont eux-mêmes

constitués pour mettre hors état de nuire toute personne guidée par un comportement indélicat, pouvant perturber le processus du projet. Les ONGs en l'occurrence l'AFPE pour la résolution des plaintes entre les bénéficiaires s'appuie sur le Comité Local de Paix CLP à Paoua, les boîtes à suggestions. Ces dispositifs permettent à la communauté d'établir un feedback avec le Chef du projet, les contacts téléphoniques et le partage de l'information par voie hiérarchique. Dans le PK5 la formation des bénéficiaires a duré presque 10 jours, elle a été organisée par le PNUD et certains experts de l'ONUFEMME. Cette formation se fonde sur une méthodologie à savoir *Meking sing* (un programme de formation entrepreneurial). Pour des stages de formation pratique pendant une période de trois mois. Les kits leur ont été remis à la fin de formation pour leur permettre de s'installer.

Figure 1 : AGR phares exercées par les bénéficiaires



Source : Rapport de formation, projet Conjoint Jeunes

50-L'approche andragogique et la participation : L'approche employée pour la formation est souple et facile, permettant aux bénéficiaires de bien assimiler la formation et partant d'être à même de la mettre en pratique de façon durable. Suite, à cette formation, les bénéficiaires seront amenés de se mettre en groupement AGR pour la phase pratique des connaissances acquises.

51-Degré d'implication des parties prenantes dans la mise en œuvre du projet

A Bangui, les jeunes ont pu créer leurs propres entreprises, ils ont confectionné des masques commandés par le PNUD (2000 masques). Des AGR sont développées par exemple les poulaillers pour le ravitaillement de l'hôpital communautaire de Bangui. A Bambari, des jeunes exercent désormais des petits commerces, des denrées alimentaires, des gargotiers. Dans le 8^{ème} arrondissement de Bangui, les bénéficiaires se sont convertis dans la restauration, le salon de coiffure, les débits de boissons, etc. Le degré d'implication des parties prenantes ne sont pas

tous similaires, variant d'un acteur à l'autre, ou d'un groupement à l'autre. Il consiste à la participation de ces parties prenantes à des réunions, des rencontres, les concertations avec l'unité de gestion du projet que ce soit à Bangui mais aussi en province.

52- Les organisations et les autorités locales :

Ce travail permet aux organisations intervenantes dans la zone d'éviter des chevauchements dans les différents villages ciblés pour les actions et comment assurer la duplication des projets à travers la zone. A Bambari, ces comités sont mis en place par les populations elles-mêmes et la liste définitive de ses membres est acheminée à l'ONG/ NOURRIR après validation. Cette implication des autorités locales (Sous-préfet et Maire) a permis de dissuader les « fauteurs de trouble et les intrus » et de calmer les tensions, en cas de revendications futiles. A chaque fois, qu'un mouvement social veut se déclencher, ou mieux encore des incompréhensions dans le ciblage des bénéficiaires, les autorités rappellent les populations à l'ordre, à travers des orientations et stratégies telles que convenues avant le processus de sélection des bénéficiaires.

53- Les mouvements associatifs des jeunes :

Depuis le lancement du projet, d'autres partenaires ne sont plus visibles dans les réunions ou activités. Le CNJ a reçu seulement 2 quotas dans la mise en œuvre, son intervention a porté sur la formation en entrepreneuriat. Le CNJ avait reçu une finance directe du Projet Conjoint -jeunes pour la réalisation de la micro-cartographie des groupements et associations en Centrafrique.

54- Une administration centrafricaine classée dans les oubliettes

Au niveau étatique les discours sont *quasi* le même, des reproches sont formulées à l'encontre du PNUD pour n'a pas suffisamment impliqué les autorités locales dans la mise en œuvre du projet quant à sa gestion.

55- Le partenariat avec l'ACFPE :

L'Agence Centrafricaine pour la Formation Professionnelle et l'Emploi est une institution nationale, spécialisée dans la formation professionnelle des jeunes à travers 2 approches selon le niveau des bénéficiaires. Malheureusement, l'ACFPE se dit exclut dans la mise en œuvre de

TABLEAU 5 : EFFECTIF REEL DES BENEFICIAIRES PAR METIERS ET ATELIERS

	IMMS	IPUP	TABITHA	LPF	UTEFAJED	JPN	ACFPE	ATELIERS	Total
Electricité bâtiment	10								10
Mécanique Automobile essence	45	33							78
Construction métallique								2	2
Froid climatisation								7	7
Maçonnerie	3								3
Menuiserie								6	6
Plomberie	3								3
Arboculture						0			0
Aviculture						8			8
Elevage des porcins						4			4
Pisciculture						0			0
Maraichage						1			1
Coupe couture			24					33	57
Petits commerces		21			206				227
Restauration				27					27
Information							21		21
Total	61	54	24	27	206	13	21	48	454

Source : Rapport d'activité Projet Conjoint Jeunes PNUD

ce projet. L'apprentissage sur le tas dans un atelier (pour les bénéficiaires ne savent ni lire et ni écrire) et l'apprentissage par alternance réservé aux bénéficiaires qui savent lire et écrire. Rappelons que, la formation dans les ateliers ne se limite pas seulement aux bénéficiaires retenus pour l'alternance (théorie et pratique), mais cela concernaient aussi des bénéficiaires formés sur le tas. Alors il a été organisé des formations avec 52 bénéficiaires sur 454 pouvant faciliter directement l'apprentissage par le maniement direct des outils et des équipements avec l'accompagnement des formateurs. L'ACFPE a assuré le suivi technique de la formation. Ce que l'ACFPE déplore en préférant l'implication à un simple suivi. Il convient de rappeler que sur 454 bénéficiaires formés 227 ont opté pour les petits commerces. L'implication ne se limite pas seulement la formation de presque 454 bénéficiaires mis à la disposition de l'ACFPE. L'implication commence par ce que les techniciens de l'ACFPE appellent « étude de faisabilité » du début à la fin du processus. Pourtant l'ACFPE est lié avec le PNUD par un accord. Cet accord existe que de nom ou de couverture justificative pour le PNUD auprès de ces partenaires financiers. Des reproches sont faites aux techniciens de l'ACFPE d'être trop critiques envers les partenaires, une manière simple de les « chasser » ce qui n'est pas la philosophie de l'ACFPE, qui rend témoin si le partenaire fait bien. Dans le cadre des bénéficiaires jeunes à risque du 3^e arrondissement l'ACFPE a reçu la subvention directe du Projet Conjoint Jeune. Elle sous-traité avec d'autres centre de formation, où nous n'étions pas en mesure d'évaluer ses formations. Aucun module ne nous est parvenu. Bref ACFPE n'a pas d'expérience de la mise en œuvre d'un tel projet. Parmi toutes les unités de formations identifiées, d'autres ne répondent pas aux critères. Elles manquent de personnels qualifiés, de matériels de formation pratique (moteurs, outils, etc.). Une seule personne assure la formation théorique et pratique par exemple THABITA. La plupart des entreprises retenues par l'ACFPE dans le cadre du Projet conjoint Jeune sont des entreprises informelles moins équipées, il s'agit d'un « bricolage » voire de « gaspillage ».

Dans le rapport des activités du projet Conjoint Jeunes, la question de distribution des kits aux différentes bénéficiaires a fait l'objet de réflexions, entre les partenaires. Etant donné qu'elle n'était pas prévue dans le financement du projet et communiquée aux bénéficiaires lors des sensibilisations. Mais un plaidoyer a été fait par la MINUSCA auprès de la FAO et du PNUD, pour un appui en kits de réinsertion. Lors d'une réunion entre la MINUSCA, le PNUD et l'ACFPE le 29 Septembre 2018, il a été décidé, que grâce à l'économie réalisée sur le budget de la formation soit utilisée pour l'achat des kits d'insertion pour les bénéficiaires ayant choisi le métier de petit commerce qui ont déjà achevé leur formation. Parallèlement à cette décision, il a été demandé au PNUD de prendre en charge la formation de ces bénéficiaires, en entrepreneuriat et la FAO a répondu à la demande de la MINUSCA pour la dotation de ces bénéficiaires en kits agricoles. Malheureusement, les bénéficiaires notamment ceux de PK5 ont accusé l'ACFPE de pouvoir détourner leur argent. Méconnaissant les procédures du PNUD ces bénéficiaires ont investi les locaux de l'ACFPE, pour agresser le personnel à mains armées. C'est la raison pour laquelle, l'ACFPE demande la suppression des kits pour un autre projet similaire au cas où le PNUD veut collaborer avec lui. Il s'agit d'une condition *sine qua non* et le PNUD doit prévoir aussi, le suivi post formation. Ces kits sont souvent revendus à vil prix, par certains bénéficiaires, tout juste en face de l'ACFPE (machine à coudre par exemple). D'autres bénéficiaires refusent l'approche « groupe » au détriment de l'approche « individualiste » dans la distribution des kits.

56-Exclusion ou valorisation des compétences locales

Il en résulte de l'évaluation que ces agences onusiennes méconnaissent les compétences existantes au sein des différents ministères, et qui doivent être exploitées. Cette tendance négativiste, liée aux compétences des ressources humaines, est à l'origine des échecs de nombreux projets de développement en République Centrafricaine. Or le vrai développement, c'est qu'on un peuple décide son changement et réalise lui-même son propre changement. Ce n'est pas un changement orienté de l'extérieur, imposé ou managé en dehors de la sphère politique du pays. C'est ce que l'on observe en République Centrafricaine. De nombreuses agences onusiennes sont impliquées dans ce projet telles que l'UNFPA, la FAO, le PNUD voire l'OIM. Les agences onusiennes se doivent de revaloriser le capital humain en République Centrafricaine, pour la réussite de leurs actions sur le terrain et dans la durée.

57-Une implication partielle des autorités estimées à 20% à Bambari limitée seulement à des simples visites et réunions d'informations

Une fois qu'un projet paraphé et signé entre le gouvernement et les bailleurs, une équipe du projet constituée des experts nationaux et internationaux sont constituées pour piloter la mise en œuvre du projet. A chaque début de la mise œuvre dans les zones du projet, le projet est toujours présenté aux autorités locales ainsi que l'équipe chargé de la coordination. Les comités de pilotage et techniques de suivi se tiennent régulièrement pour partager les avancées ainsi que les leçons apprises. Les avis des autorités sont toujours recueillis. Force est alors de constater qu'à Bambari, les autorités ont développé les arguments selon lesquels, l'échec du projet est dû à une faible implication des techniciens nationaux dans la réalisation du projet. Un exemple révélateur est celui de la FAO qui a distribué des semences inadaptées, pourries ne répondant pas aux contraintes écologiques de la réalité. Et pourtant la FAO dispose d'une grande expérience dans le domaine agropastoral et des ingénieurs. Il a fallu qu'avec l'appui des

autorités, les techniciens agricoles soient associés, de sorte que des semences adaptées soient distribuées aux bénéficiaires. Le plus souvent ce sont les partenaires qui identifient les besoins, ce qui pose un problème de réalisation et de réussite à 80 %. Or les partenaires doivent suffisamment impliquer les autorités locales depuis le Préfet jusqu'au chef de quartier ou village, ainsi que les techniciens locaux. Ceci est important du fait que ce sont ces autorités qui connaissent mieux la moralité de leurs concitoyens et les techniciens les réalités de leur terroir. Ils sont à même de se prononcer sur un bénéficiaire, surtout dans une ville comme Bambari où les jeunes sont déscolarisés, majoritairement analphabètes à cause de la crise.

58-Appropriation, efficacité et structures de gestion et méthodes de travaux développés

Les activités THIMO ont impulsé une véritable dynamique dans la communauté. Les différentes formations organisées à l'intention de ces jeunes et adolescents ont largement contribué leur changement des comportements et mentalités. Les mentalités changent progressivement avec la mise en œuvre de ce projet. Ce changement de comportement se manifeste par un refus des bénéficiaires qui exercent des (AGR) de s'être enrôlés. Toutefois, il convient de faire observer que l'appropriation du projet s'opère encore en dents de scie, du moins dans d'autres zones ciblées voire dans la capitale Bangui. Des membres de certains groupements brillent par des comportements indécents ponctués par la vente des kits d'accompagnement qui leur sont distribués. Ce qui pose d'emblée le problème de choix des bénéficiaires.

Tableau 6 : Synthèse des engagements selon les Normes Humanitaires fondamentales

Engagement	Critère de qualité	Appréciation des répondants selon l'échelle des performances
<p>1 Les communautés et les personnes affectées par les crises reçoivent une assistance adaptée et appropriée à leurs besoins.</p>	<p>La réponse humanitaire est adaptée et appropriée</p>	<p>Une assistance adaptée et appropriée mais qualitativement et quantitativement faible TS (Très Satisfaisant note de 6/6)</p>
<p>2 Les communautés et les personnes affectées par les crises ont accès à temps à l'assistance humanitaire dont elles ont besoin.</p>	<p>La réponse humanitaire est efficace et fournie à temps</p>	<p>A Bambari et le projet ait intervenu dans une situation de crise intercommunautaire accrue TS (Très Satisfaisant note de 6/6)</p>
<p>3 Les communautés et les personnes affectées par les crises ne sont pas affectées de manière négative par l'action humanitaire et sont mieux préparées, plus résilientes et moins vulnérables grâce à celle-ci.</p>	<p>La réponse humanitaire renforce les capacités locales et évite à des effets négatifs.</p>	<p>Les bénéficiaires consciencieux se sont montrés plus résilients S (Satisfaisant) note de 5/6)</p>
<p>4 Les communautés et les personnes affectées par les crises connaissent leurs droits, ont accès à l'information et participent aux décisions qui les concernent.</p>	<p>La réponse humanitaire est fondée sur la communication, la participation et les retours d'information.</p>	<p>La majorité des bénéficiaires à Bambari méconnaissent leurs droits et ont peu d'accès à l'information en raison de l'irrégularité du suivi, MS (Modérément Satisfaisant). La note de 4/ 6</p>
<p>5 Les communautés et les personnes affectées par les crises ont accès à des mécanismes sûrs et réactifs pour traiter leurs plaintes.</p>	<p>Les plaintes sont bien accueillies et traitées.</p>	<p>Les bénéficiaires eux-mêmes ont des mécanismes à travers leurs leaders pour régler les plaintes. Il n'existe pas un Mécanisme de Gestion des Plaintes (MGP) spécifique au projet comme dans le PAR (Plan d'Action et de Réinstallation des bénéficiaires) telle que définie par la politique P. O de la Banque Mondiale, MS (Modérément Satisfaisant). La note de 4/ 6</p>
<p>6 Les communautés et les personnes affectées par les crises reçoivent une assistance coordonnée et complémentaire.</p>	<p>La réponse humanitaire est coordonnée et complémentaire</p>	<p>Les bénéficiaires reçoivent une diversité d'assistance dans le cadre du projet conjoint jeune (FAO, UNICEF, HCR, APSUD, etc.). TS (Très Satisfaisant note de 6/6)</p>

7	Les communautés et les personnes affectées par les crises sont en droit d'attendre une assistance en constante amélioration, grâce à la réflexion des organisations et aux enseignements tirés de leurs expériences.	Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue.	Les améliorations dans le cadre du projet jeune sont lentes et irrégulières comparativement à d'autres agences des Nations Unies UNICEF, FAO, etc. à en croire les bénéficiaires. MS (Modérément Satisfaisant). La note de 4/ 6
8	Les communautés et les personnes affectées par les crises reçoivent l'assistance dont elles ont besoin de la part d'un personnel et de volontaires compétents et bien gérés.	Le personnel est soutenu pour réaliser son travail efficacement et est traité de façon juste et équitable.	Les bénéficiaires déplorent la gouvernance des kits distribués et soupçonnent les malversations financières dans leur gestion à travers les mauvaises qualités des kits distribués contrairement à leur volonté, le non-paiement des épargnes des bénéficiaires ayant travaillé dans les THIMO et ne faisant pas partie des groupements jusqu'aujourd'hui à Bangui et Bambari. MI (Modérément insatisfait) la note de 3/6.
9	Les communautés et les personnes affectées par les crises sont en droit d'attendre des organisations qui les assistent qu'elles gèrent leurs ressources de manière efficace, efficiente et éthique	Les ressources sont gérées et utilisées de façon responsable et pour l'usage prévu.	Cette attente est tellement prolongée au point que les bénéficiaires sont désenchantés. MI (Modérément insatisfait) la note de 3/6.

Source : Guide et indicateurs de la norme humanitaire fondamentale, CHS Alliance, 2016

59-Les mécanismes de gestion et de suivi vis-à-vis des résultats attendus :

La politique de suivi et évaluation varie d'une agence à l'autre. Le PNUD a élaboré son propre politique de suivi et évaluation. Les mécanismes de suivi et évaluation du projet sont entre autres, les débriefings, les réunions de cluster, le suivi sur le terrain soit par la cellule de gestion du projet au PNUD soit par le responsable de suivi et évaluation. Le PNUD annexe son plan de suivi et évaluation au PTA. C'est un ensemble des indicateurs visibles sur le terrain. En vue d'éviter la duplication et d'assurer l'alignement sur le dispositif institutionnel du Programme Conjoint, le suivi de l'exécution du Projet Conjoint se fait par le biais d'un dispositif à deux niveaux appuyé par le dispositif institutionnel déjà en place:

- Au niveau stratégique, par le Comité Technique Conjoint de Suivi, déjà établi, qui informe les structures de pilotage du RCPCA existants.
- Au niveau opérationnel, les comités techniques sous-préfectoraux ou locaux composés des services techniques sous-préfectoraux, de la Société Civile, etc.
- L'Unité de Coordination du Programme Conjoint donne un appui technique et opérationnels aux différentes structures de mise en œuvre de ce projet conjoint, et assure la consolidation des rapports de progrès, et la présentation au Comité de Suivi technique du Programme Conjoint. Le Comité Technique de Suivi est Co-présidé par le Ministre de la Promotion de la jeunesse, du Développement des Sports et du Service Civique et le Représentant du Fonds des Nations Unies pour la Population (UNFPA) en Centrafrique. Le Comité Technique de Suivi est un dispositif de pilotage simplifié mis en place pour promouvoir l'efficacité et l'efficience, la transparence et la redevabilité dans la mise en œuvre du Programme Conjoint, y compris les projets dérivés. Il a pour responsabilités de :
 - Veiller à la mise en œuvre régulière du programme conjoint conformément au respect des règles et procédures ;
 - Fournir des orientations techniques et substantives pour le pilotage du programme, en vue d'une intégration des priorités des jeunes dans les interventions du programme, conformément aux documents de politiques et de stratégie en vigueur, ainsi qu'aux aspirations des Jeunes ;
 - Servir de plateforme de concertation et de promotion de dialogue inclusif entre les jeunes et les décideurs. Il soutient à cet effet le dialogue inter sectoriels en concertation avec les comités sectoriels du RCPCA en vue de la satisfaction des besoins des jeunes dans une perspective holistique ;
 - Veiller au respect des règles et procédures en matière de gestion des projets : programme et la passation des marchés ;
 - Examiner les rapports d'avancement de l'Unité de Coordination et les transmettre un résumé au Comité de Pilotage RCPCA pour décision ainsi que pour la mobilisation des ressources ;
 - Faire des recommandations techniques et programmatiques ;
 - Mener régulièrement des visites de terrain afin d'apprécier l'état d'avancement des activités et faire des recommandations aux partenaires de mise en œuvre et à l'unité de coordination ;
 - Examiner et adopter les TDR des missions d'évaluation.

A ces mécanismes, figurent les rapports narratifs et financiers, les déplacements sur le terrain pour vérifier la véracité des rapports d'activités transmises par les ONGs, les rencontres avec les autorités locales. Ces mécanismes de suivi permettent de toucher la réalité, dégager les défis, les contraintes par exemple, en termes de sécurité dans la zone, la faible participation des autorités, etc. et de tirer les leçons. Ce suivi se fait aussi par appels téléphoniques, entre les

bénéficiaires et l'équipe de gestion du projet. Mais les bénéficiaires ont constaté que le suivi du projet est trop timide et élastique et non régulier. Ce qui a engendré de nombreux cas d'abandon de l'activité par de bénéficiaires qui ont trouvé meilleur ailleurs. Le comité de gestion du projet est méconnu par certaines parties prenantes, qui parlent de comité de gestion « sur papier ». Car ils ignorent tout du fonctionnement de ce comité (réunions, rapports, etc.).

60-Le journal des risques

C'est le document qui prévoit la gestion des cas de force majeure par exemple les risques ou une pandémie comme le Covid-19. Le Plan de gestion des risques identifie les risques susceptibles de bouleverser, ou compromettre la gestion du projet, ou sa réalisation. Tout dépend de l'ampleur du choc. Deux cas d'espèces peuvent être dégagés à savoir :

61-L'impact : Si l'ampleur du choc est faible, le Chef de Projet est autorisé à gérer à son niveau sans une intervention du Comité de pilotage.

62-La probabilité :

Ce sont des situations qui dépassent le niveau du Chef de Projet et qui nécessite d'être analysées et traitées par le Comité de Pilotage.

Conclusion : *Les interventions de l'Effet 2 du projet conjoint jeunes ont contribué au renforcement des capacités des jeunes (homme/femme) en majoritairement déscolarisés dans le domaine des AGR tel que développé ci –haut (Cf. figure 1). Il s'agit, d'un début d'une volonté d'initiative entrepreneuriale qui s'installe peu à peu, chez les jeunes, qui ont pris conscience de leur destin. Ces interventions et/ou actions ont, en outre, contribué, au niveau des cibles à leur permettre d'accéder à des filières nouvelles porteuses d'emplois, en améliorant leurs capacités et leur confiance en soi et aussi, minimiser les risques d'allégeance à des groupes nocifs visant à fragiliser la coexistence pacifique entre les communautés. Le PNUD y est parvenu à travers ou en partenariat avec le CNJ, Ministère de la Jeunesse et PME/PMI et les autorités locales. Etant donné qu'en amant, l'intérêt du projet porte sur le processus de création des fonds d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes, les mécanismes d'appuis aux jeunes et la capitalisation des expériences. La synthèse des normes humanitaires est globalement appréciable et acquiert le score de 5/6 (Satisfaisant).*

3.4 L'EFFICIENCE : SATISFAISANT AVEC LE SCORE DE 5/6

L'analyse de l'efficacité vise à apprécier, si une utilisation optimale a été faite des ressources humaines, financières pour réaliser les activités envisagées selon les planifications opérationnelles.

63-Utilisation des ressources financières. Une revue budgétaire a été opérée lors de la décision du projet de modifier certaines activités, en fonction des circonstances ou certains cas de force majeure. Globalement le projet a su gérer les fonds affectés aux activités de façon rationnelle de 2017 à 2019. Une dépense de 4, 428 589,9 USD pour un budget total de 26, 419,400 de dollars.

64-Audit : l'Audit se fait aussi bien au sein du PNUD mais aussi des ONGs retenues pour la mise en œuvre du projet. Ces ONGs sont tenues de conserver minutieusement toutes les pièces comptables dans une période de 5 à 10 ans. L'Audit est clairement défini dans le contrat qui lie le PNUD et les ONGs.

65-Contribution de la coordination à la rationalisation des ressources

Le *Lead* du programme est assurée par l'UNFPA mais le projet n'a pas une coordination pour assurer la capitalisation des résultats de chaque Effet. Ce qui constitue un facteur de démotivation des acteurs impliqués qui ne savent pas à qui s'adresser pour tel ou tel problème, en dehors de la cellule de gestion du PNUD. Pourtant une vingtaine des organisations sont parties prenantes, et chacune à son domaine de prédilection, sur lequel elle travaille d'où la nécessité d'une coordination de toutes ces activités. Chaque organisation gère ses Effets, en rang dispersé. Ce qui représente un risque voire une menace de dislocation des activités ou du programme. A titre d'illustration, certains points focaux des jeunes qui ont abandonné leur fonction n'ont pas de remplacement, une sorte de perte de capitalisation des acquis, pour ce projet. Il devrait avoir la continuité des informations, de la formation, etc.

66-Livrable des fonds, lenteur et incompréhension dans les transactions financières fondées sur (HACT) et le (PTA)

La lenteur dans le transfert des fonds conspue un facteur sérieux de blocage des activités mais aussi pouvant ternir l'image du PNUD en termes de réputation, comme une organisation onusienne chargée du développement. Certes, le transfert d'argent obéit un à certains nombres de règles, relatives à la traçabilité, mais les bénéficiaires n'ont pas les mêmes degrés de compréhension, ou de connaissances en matière des transactions financières aux échelons local et international. Ces lenteurs dans le livrable des fonds a failli créer des tensions conflictuelles à Bambari, en raison de l'impatience des bénéficiaires. Les ONGs déplorent cette lenteur, dans la transaction financière, et qui freine leurs activités. Cette situation peut créer la démotivation psychologique des bénéficiaires et les pousse à abandonner les initiatives du PNUD au détriment d'autres activités. Les partenaires impliqués dans la mise en œuvre du programme ignorent ou maîtrisent très mal, les procédures inhérentes aux transactions financières depuis les partenaires jusqu'aux différents bénéficiaires. Ce qui explique une perpétuelle incompréhension entre les partenaires et ces bénéficiaires. Les transferts des fonds du partenaire d'exécution se font suivant l'Approche Harmonisée de Transfert de Fonds (HACT) sur une base trimestrielle, conformément aux Plans de Travail Annuel (PTA) entre le partenaire d'exécution et les agences des Nations Unies. L'approche harmonisée de transfert de fonds inclut :

- 1) Les transferts de fonds directement aux partenaires d'exécution ;
- 2) Les paiements directs aux fournisseurs ou à des tiers pour les obligations encourues par les partenaires d'exécution sur la base des requêtes signées par le représentant officiel du PTA ;
- 3) Les paiements directs aux fournisseurs ou à des tiers pour les obligations contractées par des agences des Nations Unies dans le cadre des activités consenties avec le partenaire d'exécution ;
- 4) Le remboursement des fonds aux partenaires d'exécution après accord écrit entre les parties et sur présentation des originaux des pièces justificatives. Le partenaire d'exécution a l'obligation d'utiliser les fonds alloués aux activités du programme conjoint conformément au plan de travail et aux normes requises en matière de gestion. Les principes généraux de transparence, fiabilité, traçabilité et contrôle à *posteriori* doivent garantir la protection, l'utilisation efficace, efficiente et responsable des ressources du projet.

Des (PTA) sont aussi élaborés et signés chaque année entre les différentes parties prenantes. Il constitue le cadre de référence, pour la Coordination du programme dans l'accomplissement de sa mission. Les PTA précisent les résultats recherchés, les fonds à mettre à disposition de chaque partenaire d'exécution, les modalités de leur mise en œuvre et les rôles et responsabilités de chacun. Les PTA sont validés par les différents cadres de concertation et de coordination selon un processus participatif. Ils sont déclinés en plans d'action trimestriels. La mise à disposition de fonds est effectuée de façon trimestrielle sur la base des rapports d'activités et financiers établis par les partenaires d'exécution, approuvés par le Ministère de la Promotion de la Jeunesse, du Développement des Sports, et de la Culture Civique conformément au manuel de procédures d'exécution nationale. La liquidation de tout solde des fonds subsistant à la fin de l'exécution du programme sera effectuée conformément aux accords entre les agences participantes et les autres partenaires. Les lourds rouages administratifs demeurent des facteurs bloquant à toute activité sur le terrain. De plus, les responsables des bases sont tributaires du Bureau Pays, à Bangui en ce qui concerne les moyens logistiques, et financiers afin de parfaire leurs missions de suivis classiques et répétitives.

67-Le respect des procédures de décaissement

Le décaissement des fonds se font sur des bases financières et juridiques déjà établies. Mais toutes les ONGs parties prenantes ont reconnu le leadership du PNUD relatif au livrable des fonds, les audits (traçabilité). Toutefois, il convient de rappeler que le PNUD met à disposition soit 30 ou 50 % du budget, permettant à l'organisation de réaliser les actions sur le terrain. Les partenaires reçoivent l'argent par tranche, et selon les résultats de la micro-évaluation jugés par le PMSU.

68-Prise en compte des capacités locales dans la mise en œuvre des activités du programme

La question de la prise en compte des capacités locales dans la mise en œuvre des activités est cruciale dans le domaine de développement ou de l'action humanitaire. Cette prise en compte réside dans la volonté du PNUD de recourir à des compétences locales, en termes de ressources humaines, des matériels et de kits. Bien qu'à Bangui, le projet est mis en œuvre par le PNUD, dans les différentes villes retenues, le projet est exécuté par des ONG nationales, il s'agit d'une

prise en compte des capacités locales. L'objectif pour le PNUD est de valoriser les ressources locales tant matérielles qu'humaines et d'injecter plus des capitaux dans la communauté.

Conclusion : Comparé au niveau de réalisation physique des activités, le constat d'une utilisation optimale des ressources humaines et financières se dégage. Car outre le personnel technique propre du projet, les parties prenantes se sont impliquées dans les réalisations. Le respect des engagements de toutes les parties prenantes, et le respect du planning (suivi et contrôles conjoints avec les techniciens) démontrent la force de leur synergie. Une bonne planification opérationnelle ayant permis un suivi de proximité des parties prenantes a également permis d'optimiser cette synergie et obtient le score de 5/6 Globalement Satisfaisant.

3.5 CONSTATATIONS DE L'EFFET 2 : GLOBALEMENT SATISFAISANT AVEC UN SCORE DE 5/6

Le projet conjoint jeunes a eu des effets sur le cadre de vie des bénéficiaires. Il a suscité une autonomisation des femmes et de nombreuses personnes vulnérables, en l'occurrence les jeunes et adolescents à travers des petits métiers.

3.5.1 Les effets actuels du projet

Les bénéficiaires du projet conjoint jeunes sont aussi bénéficiaires d'autres programmes, ce qui pose un problème d'identification des retombées sur leur cadre de vie. Le PNUD n'est pas la seule organisation, qui intervient dans les zones ciblées, une organisation parmi tant d'autres. Toutefois, l'on peut contourner la difficulté en se fondant sur les témoignages des bénéficiaires. À Bangui des témoignages recueillis auprès de certains bénéficiaires font état d'un projet porteur et révélateur d'espoir.

69-AGR et relèvement socioéconomique des populations vulnérables :

Les AGR développées dans les zones ciblées ont injecté une forme de micro finance. De nombreux témoignages recueillis auprès des bénéficiaires aussi bien à Bangui qu'en province, ils ont noté les retombées de l'Effet sur leur cadre de vie quotidien. Ces effets sont d'ordre entrepreneurial, formationnel, et économique. Ces effets se manifestent par l'augmentation du budget des bénéficiaires voire des ménages, l'autonomisation des élèves. A Paoua, les besoins exprimés par les bénéficiaires en sont pas couverts, étant donné qu'il y a énormément des gaps non couverts par le projet à en croire la Chargée de suivi et évaluation de l'ONG / AFPE. L'avantage de ce projet, réside dans son caractère entrepreneurial, à travers une formation simplifiée en gestion financière, comptabilité simplifiée, épargne, marketing, gestion des stocks, solde d'acompte, etc. Ce projet vient à point nommé, en ce sens qu'il comble beaucoup de vide en termes d'appui à l'entrepreneuriat des jeunes en situation de vulnérabilité post crise. L'ANDAC a noté un progrès en termes d'entrepreneuriat chez les sourds muets.

Témoignages illustratifs

- « Ce projet m'a permis de mieux faire des dépenses personnelles et non de façon anarchique. Le reliquat m'a permis aussi d'épargner un peu d'argent. Cette économie n'est pas restée statique, car je l'ai fructifiée à travers ma femme qui en a perpétué afin de nous permettre de faire face à des besoins fondamentaux de

la maisonnée. Or avant je réalisais de dépenses sans un minimum de savoir et savoir-faire dans le domaine de la gestion et comptabilité. C'est ce que j'ai retenu de ce projet de positif. L'autre aspect qu'il faut souligner est que, ce projet a injecté de l'argent dans la communauté pendant une période de crise. J'ai essayé de résoudre beaucoup des problèmes et recadrer ma vie. La mendicité est presque finie car je sais désormais que j'ai des responsabilités et doit les assumer en m'intégrant dans la vie à travers ces AGR ».

«Avant les sourds muets ont l'habitude de quémander de l'argent dans les quartiers et bureaux. Mais maintenant, grâce à ces différentes formations organisées par le PNUD, les sourds muets savent désormais qu'ils ont une place dans la société et ne sont plus des laissés pour

70-Un renforcement des capacités dans le domaine de l'entrepreneuriat et la gestion

Les sourds muets sont capables de monter des projets dans un esprit d'entrepreneuriat et de vision de développement, et ce grâce au PNUD. Cette initiative mérite d'être approfondie entre le PNUD et l'association des sourds muets minimisés par le passé. La plupart des sourds muets presque 90% ne travaillent pas, en raison de leur handicap auditif. Aujourd'hui, il y a au moins deux (2) ou trois (3) sourds muets qui maîtrisent l'aviculture, d'autres sont des boulangers, etc. ce qui prouvent à suffisance, que les sourds muets bien qu'ayant perdu certaines de leurs facultés physiques, mais ces derniers n'ont pas totalement perdu, en termes de travail. C'est une libéralisation sous le joug de la mendicité, dont a été victimes maints sourds muets. Dans le 8^{ème} arrondissement de Bangui, les bénéficiaires ont reconnu la portée de cette formation notamment dans le domaine de gestion simplifiée, telle que décrite dans (Cf. Tableau 7 ci-dessous). Formation qu'ils ont assimilée jusqu'aujourd'hui, et qui continue de les servir dans la vie quotidienne de leurs familles respectives.

Tableau 7:Programme de fabrication des gâteaux d'un bénéficiaire

Ingrédients	Prix d'achat	Total des ventes	Total bénéfice	Charges fixes et dépenses personnelles	Banque/Epargne
Huile	600	4000	1500	750	750
Sucre	400				
Sel	50				
Farine	800				
Fagot	250				
Nylon	350				
	2450				

Source : Le consultant

3.5.2 Promotion du genre

Des marqueurs variant de 0 à 3 ont été institués pour classer les projets et interventions par caractéristiques suivants :

Note 3 : Pour les projets ayant l'égalité entre les sexes comme principal objectif.

Note 2 : Pour les projets ayant l'égalité entre les sexes pour les objectifs.

Note 1 : Pour les projets contribuant en partie à l'égalité entre les sexes mais pas de manière significative.

Note 0 : Pour les projets qui ne visent pas à contribuer à l'égalité entre les sexes.

Sur le plan de la contribution du projet au renforcement de capacité : les sessions de formation mettent en exergue des références positives envers les femmes et jeunes filles, évitant ainsi les stéréotypes, les préjugés, les traitements différents et sexistes ou genrés entre filles et garçons. Le PNUD fait de la promotion du genre l'une de ses priorités. Il existe au PNUD une politique appelée « *Gender marker* » soit 50% des femmes, 2 et 1, et le 3 au 25 % des femmes dans la réalisation de ses activités. A Paoua, Comme données statistique, sur les 300 jeunes identifiés pour être bénéficiaires du projet, 49% sont des jeunes filles et femmes.

Tableau 8 : Répartition des bénéficiaires de Bossangoa par sexe

Promotion	Homme	Femme	Total
Première promotion	54	11	64
Deuxième promotion	57	08	64
Troisième promotion	45	19	65
Quatrième promotion	37	20	56
TOTAL	192	58	250

Source : Rapport de formation des jeunes vulnérables de Bossangoa en entrepreneuriat et leadership communautaire, 2018.

A Bangui, en 2018, Cinquante-sept (57) femmes appartenant à des organisations féminines ont pris part à cette formation. Les bénéficiaires de la formation ont montré beaucoup d'enthousiasme et ont bien apprécié la méthodologie interactive utilisée qui leur a permis de se découvrir des talents insoupçonnés en matière d'animation, de négociation et de créativité. Elle a stimulé la participation de chacun et suscité beaucoup de curiosité. Beaucoup en sont sortis convaincu qu'ils pourront mener une activité rentable, nantis de ces outils.

Tableau 9: Quelques organisations féministes parties prenantes

Organisation féministe	Localisation
Groupe Maison Prisca (Commerce sur table)	Bimbo
Groupe OFCARD	PK5
Comité d'Organisation Permanente de l'Autonomisation de la Femme du 8 ^{ème} arrondissement	8 ^{ème} Arrondissement
Groupe Réseau des Leaders	Bazanga
Groupe FORSIM	Boy Rabe
Action pour la Formation des Jeunes en Déperdition Scolaire en Centrafrique (AFOJEDESCA)	
Association des Jeunes et Femmes en Action pour un Avenir Meilleur (AJEFAAM)	

Source : Rapport de la formation en entrepreneuriat des femmes des organisations féminines de Bangui, PNUD, 2018.

Marqueur Genre (Gender Marker) : G2 Résultats en termes de contribution à l'égalité des sexes : Les bénéficiaires féminines ont pu participer pleinement aux formations, les rendant outillées pour leur autonomisation. Ce principe du PNUD est presque respecté par toutes les ONGs parties prenantes dans l'exécution des actions sur le terrain. A Paoua, le comité de sélection des bénéficiaires compte 20 membres dont 10 hommes et 10 femmes. Ces femmes ont la responsabilité de choisir elles-mêmes les bénéficiaires féminins. Il s'agit en effet, d'une forme de division sociale du travail entre les hommes et les femmes et de responsabiliser mes femmes. Du coup, la question du genre est devenue mandataire et aucun projet au PNUD ne

peut se réaliser sans l'intégration du concept « genre » et le respect de l'équilibre homme/femme et chrétien/ musulman et les personnes vivant avec des handicaps.

71-Le relèvement socioéconomique des filles mères en situation de monoparentalité :

Au PK5, l'Association OFCARD a bien profité des formations dispensées dans le cadre du projet conjoint jeune. Ce projet est arrivé à point nommé pour le fait que le PK5 en particulier et le 3^{ème} arrondissement en général, est durement affecté par les conflits militaro politiques en RCA. Ces crises ont fragilisé la cohésion sociale entre les différentes communautés, de nombreux commerçants ont chuté dans leurs entreprises commerciales, d'autres sont morts des crises cardiaques, en raison des pillages dont ils ont été victimes. Du coup, ces musulmans ont laissé derrière eux, un nombre pléthorique des orphelins parmi lesquelles de nombreuses filles.

Témoignage 3 : *Avant c'est l'homme qui faisait tout. Par le passé ou l'époque des grands parents (ancêtres), la femme fut considérée comme la gardienne du temple censée prendre soin de son mari. Mais maintenant cette représentation socioculturelle est en train de changer. Ceci, en raison du militantisme des femmes qui cherchent à obtenir leur autonomie financière. Elle n'a plus besoin de l'homme pour avoir les mèches, les chaussures, eau de toilette, bref la parure ou mieux encore l'école des enfants....*

Elles sont abandonnées à la merci des hommes qui une fois les faire enceintes, abandonnent ces filles dans une situation de « filles mères » (1 à 3 enfants en charge) ou « famille monoparentale » vivant dans une situation de précarité aiguë. Ce qui peut conduire au suicide. Ce projet a permis à l'Association OFCARD de travailler avec ces filles mères, à travers les « tontines ». ¹⁴ Selon OFCARD, 2 filles sur 10 fréquentent un établissement scolaire, 6 préfèrent le mariage et 2 sur 10 sont encore dépendantes de leurs parents. Les membres de l'OFCAD disposent d'un carnet de cotisation dénommé (AVEC), Associations Villageoises d'Épargne et de Crédits à rembourser dans 2 mois. La responsable paye une patente à l'Etat (régularité avec l'Etat de droit) et dispose d'un compte bancaire.

72-De la « gardienne du temple » à l'autonomisation progressive de la jeune fille et de la femme

A travers ce projet, de nombreuses filles et femmes s'évertuent de briser les pesanteurs socioculturelles liées à leurs cultures selon lesquelles, la femme est faite pour le « ménage » et donc disposée à prendre seulement soin de son mari. Ces filles dont d'autres sont au collège et/ou au Lycée savent désormais qu'en cas d'abandon du foyer conjugal par le mari elles peuvent se prendre en charge, sans l'appui d'un homme. Les filles et femmes de l'OFCARD ont su capitaliser les formations dispensées dans le cadre du projet conjoint Jeune. Elles accordent des crédits à leurs membres à tour de rôle, pour permettre à chaque membre de jouir des avantages du projet. Une femme d'OFCARD a même payé un moulin, qui a été détourné par son époux, la mettant dans le plus grand désarroi. De nombreuses filles ont réussi à payer les photocopies des professeurs, grâce à cette activité de restauration développée par OFCARD. Elles sont des serveuses / cuisinières et ces tâches sont accomplies toujours par rotation. Ceci permet à ces femmes de se reposer.

¹⁴ Chaque jour elles cotisent 100 FCFA pour s'entraider en cas de besoins.

Tableau10 : kits obtenus par l'Association OFCARD au PK5

AGR	Kits	Commentaires
Restauration	80 sous tasses	
	2 ter mousses de 1 litre	Mauvaise qualité
	6 plats	Non durables sous forme de plastique
	1 sac contenant 30 pains	
	1 gros poisson d'eau douce	
	Tomate rouge, persil, petits oignons, pommes	
	1 sac de charbon	
	30 assiettes	Non durables (fragiles) sous forme de plastique
	12 cuillères	
	6 couteaux	<i>On ne refuse jamais un don tel celui du PNUD.</i>
12 bidons d'huile dans un carton		

Source : Le consultant

Ces femmes sont motivées et comptent améliorer leurs activités. Avant l'arrivée du Projet Conjoint Jeunes, le restaurant était exigu et impropre. Mais depuis l'arrivée du PNUD, les membres de l'OCFCAD ont impulsé un véritable changement, non seulement au sein de leur micro-entreprise, mais aussi dans leur vie social et managérial. Il s'agit, d'un changement positif ponctué par le changement de mentalité des femmes, une prise de conscience vers leur autonomisation. L'Association OFCARD œuvre aussi pour la cohésion sociale, les membres de cette Association sont aussi bien les chrétiens mais aussi des musulmanes. Le restaurant OFCARD accueille aussi bien les cérémonies musulmanes mais aussi chrétiennes (baptême, mariage, réjouissance communautaire, familiale, etc).

73-La cohésion sociale retrouvée : A travers les THIMO, les bénéficiaires travaillent ensemble pendant 40 jours et économisent une partie pour le groupement et éventuellement l'entrepreneuriat. Des manifestations sont organisées (théâtre, danse folklorique, match de foot balle, etc.) pour la reconquête de la cohésion sociale perdue. La République Centrafricaine est secouée depuis 2012 par des conflits sanglants, militaro politiques et intercommunautaires, fragilisant la coexistence pacifique entre les communautés. L'Effet 2 vise aussi à renforcer la cohésion sociale à travers les THIMO et autres manifestations culturelles ci-dessus citées, l'exemple des quartiers Aoussa et Lokoti à Bouar est révélateur¹⁵.

74-Du micro-entrepreneuriat au macro entrepreneuriat :

Ces femmes et jeunes filles sont imbibées d'enthousiasmes et cherchent à améliorer leurs conditions de vie et à conquérir leur autonomisation. Elles ambitionnent l'extension de leur restaurant, dans une forme plus moderne. En plus de la formation, elles comptent compléter leurs formations dans les domaines de l'hôtellerie, de l'aviculture (poulailler) de sorte à alimenter leur restaurant au lieu de s'en procurer ailleurs. Malheureusement, ces femmes manquent de frigos, de gaz et batterie pour assurer le stockage des produits. Etant donné qu'en matière de restauration, le repas est préparé lorsque le client fait la demande. Ceci pour éviter le pourrissement des produits en cas de mévente. C'est en d'autres termes de minimiser les risques de perte ou de pourrissement des produits.

¹⁵ Selon le formateur le formateur, les habitants de ces deux quartiers qui se regardaient en chien de faïence ont brisé leur méfiance grâce aux activités de THIMO qui les liaient.

Témoignage : 4 « Vu le contexte de la RCA, beaucoup des jeunes sont enrôlés, il faut sortir ces jeunes et les accompagner dans la vie professionnelle d'où nécessité d'augmenter les financements dans la durée ».

L'Association OFCAD compte 60 membres alors que 10 seulement ayant subi la formation en entrepreneuriat. Ce qui ne permet à l'OFCARD de créer d'autres restaurants. Un plaidoyer est formulé en l'encontre du PNUD et ses partenaires, sur la possibilité d'élargir cette formation aux autres membres de l'OFCARD. A Carnot, 48 % des femmes sont impliquées dans ce projet. A Bambari, bien que l'insécurité ait gêné la mise en œuvre du projet, les femmes ne sont pas restées inactives. Elles sont dans des groupements, économisent de l'argent à travers les tantines ou caisses noires, et gèrent leur petit commerce (vente de mile, manioc, restaurant, etc.). Mais ces femmes souffrent de problèmes de financement et d'appui en matériels de qualité... Le projet a impulsé une sorte d'autonomie financière chez les femmes qui disposent les fondamentaux en matière de gestion financière. Toutefois, il convient de rappeler que la mobilisation des bénéficiaires n'est pas exempte des cas de harcèlement sexuel. La formation organisée par le PNUD n'est pas homogène, et inclut non seulement les filles ou femmes mais aussi les garçons. Ce brassage est devenu une occasion pour les hommes d'harcèler les jeunes filles et femmes, dans certains endroits de formation par exemple au PK5. Sur les 500 bénéficiaires de la FAO, 38% sont des femmes, d'où le lien fait avec l'ODD 5 mentionné ci-haut.

Tableau 11 : Marqueur Genre et respect de l'équilibre social

Typologie	Homme	Femme
Répartition des membres du groupement	10	14
Personnes handicapées	3 personnes handicapées	
Peuls	2 Peuls et 1 musulman	

Source : Consultant

Photo 1 & 2 : Vue externe et interne du Restaurant OFCARD au PK5, Bangui et Ciber à Bambari.



Source : Le consultant

Conclusion : *Les dernières crises militaro politiques qu'a connues la RCA ont profondément affecté les communautés, en l'occurrence les jeunes. De nombreux jeunes se sont versés dans des activités subversives (enrôlement dans des groupes armés, prostitutions, vols à main armées, etc.). Cette situation est due à une pauvreté accrue, faute d'opportunités. Les interventions de l'Effet 2 du projet Conjoint Jeune ont permis, à de nombreux jeunes, de s'approprier des nouvelles méthodes entrepreneuriales basées sur l'approche THIMO. L'observation directe a permis à l'évaluateur d'observer des jeunes et femmes exerçant désormais des AGR sous forme de microentreprises notamment, ceux qui ont pris conscience de leurs situations, aussi bien à Bangui mais aussi à Bambari. L'évaluation a noté le caractère urgentiste du projet, et l'immensité des tâches qui se heurtent à l'insuffisance du budget et personnel. Ces impacts requièrent le score de 5/6 Globalement satisfaisant.*

3.6 DURABILITE : MOYENNEMENT PROBABLE AVEC LE SCORE 2 /6

Le projet a su entretenir des relations de « *convivialités professionnelles* » avec toutes les parties prenantes, touchant de près ou de loin par la problématique du développement en RCA. Les premières impressions des participants aux formations sont allées dans le sens de la satisfaction du bénéficiaire, et des renforcements des capacités. Par la suite, ils en demandent encore, prenant conscience de l'utilité de pareil élargissement de connaissances, leur utilité dans l'amélioration des conditions de vie. A noter ici quelques impressions saillantes recueillies. Toutes les activités réalisées dans le cadre de ce projet tiennent compte des principes fondamentaux des nations unies et notamment celui du PNUD liés au genre et à l'entrepreneuriat. Que ce soit à Bangui ou dans les zones où ce sont les ONGs nationales qui exécutent le projet, la parité homme /femme est scrupuleusement observée, et la lutte contre les VGB comme une préoccupation fondamentale. Il n'a pas fait mention d'un cas de VGB dans la mise en œuvre du projet. Tous les partenaires impliqués, le Ministère de la jeunesse, le CNJ voire les bénéficiaires ont reconnu un saut qualitatif (progrès) dans ce domaine, en ce qui concerne le renforcement des capacités et l'effort d'une autonomisation des femmes.

75-Redevabilité

Le projet a mis en place un mécanisme de retour d'informations à différentes échelles. Il consiste à des visites de terrain, la collecte des différentes plaintes des bénéficiaires et les réunions avec les autorités.

76-Les obstacles liés à la pérennisation des acquis du projet

Les obstacles liés à la pérennisation du projet sont entre autres, l'insuffisance des kits inadéquats avec les besoins sur le terrain, le retard dans le paiement, ce qui a provoqué des cas de séquestration à Bambari. Il n'y a pas assez de communication autour du projet, celle-ci se limite seulement aux sites internet ou page facebook, à des comptes rendus journalistiques. Ce qui ne permet pas aux populations non seulement de mieux s'informer sur le programme, mais aussi de s'en approprier. L'on assiste à une démotivation des formateurs, qui pensent être exploités plutôt que travailler pour le compte du PNUD. Ils déplorent le fait qu'ils n'ont pas été retenus à base d'un contrat de travail, ce qui représente un danger sur le terrain (absence de protection), mais aussi un facteur de découragement. Cette incompréhension doit être bien clarifiée entre le PNUD et les formateurs, avant tout en engagement. Elle est également due à un problème de communication entre le PNUD, ou la cellule de gestion du projet et les formateurs. Les tâches et la mission d'un formateur et le caractère juridique qui le lie avec le PNUD, cette tâche doit être bien clarifiée en amont, afin d'éviter des mécontents susceptibles de ternir l'image (réputation) du PNUD. Bien que le PNUD soit clair à ce sujet, en précisant aux formateurs que ce type de fonction ne répond pas aux normes du PNUD, mais les formateurs n'ont jamais été satisfaits, et continuent de culpabiliser le PNUD. C'est la raison

pour laquelle, les efforts sont en train d'être menés pour la formation d'une association des formateurs, dans le domaine de l'entrepreneuriat, capable de servir d'interface entre les organisations (partenaires) et les bénéficiaires (apprenants).

77-Des kits distribués :

Les kits de démarrage distribués sont globalement insignifiants ne pouvant pas couvrir tous les bénéficiaires. Ce déficit s'explique par le budget de 1000 USD alloué relativement faible. Les bénéficiaires se trouvent dans une posture d'insatisfaction en termes de quantité et de qualité.

78-Le retard entre la formation et la distribution des kits :

Un autre aspect considéré comme obstacle est le retard dans la distribution des kits. Généralement, la formation dure au moins deux semaines. Mais il faut attendre plusieurs mois, pour la dotation des bénéficiaires en kits. Entre temps, les connaissances théoriques inculquées aux bénéficiaires peuvent disparaître. Or toutes les dispositions doivent être prises de sorte que, la distribution des kits suit immédiatement la formation. Ceci permettra aux bénéficiaires de joindre la théorie à la pratique. Par ailleurs, la majorité de ces bénéficiaires ne savent ni lire et écrire, ou n'ayant pas un niveau d'éducation, leur permettant de bien prendre les notes et restituer dans la durée les connaissances acquises.

79-Le retard entre la formation (briefing) des ONGs et le lancement du projet :

Les ONGs retenues pour mettre en œuvre le projet sur le terrain ont passé presque un (1) mois à Bangui, pour subir les formations nécessaires à l'exécution du projet. Un (1) mois, en termes de temps perdu, peut négativement impacter ou retarder le processus de lancement du projet sur le terrain. Ces ONGs disposent seulement d'un délai de 6 mois, et si l'on soustrait un (1) mois de formation, il reste que 5 mois, ce qui n'est pas suffisant, pour un tel projet qui nécessite du temps pour plus d'efficacité.

80-Les risques de détournement et de cas de vols des kits :

D'autres obstacles sont liés à la mauvaise gestion des kits, et des retombées socioéconomiques de l'activité. Dans le 8^{ème} arrondissement de Bangui et à Bambari, des cas de détournement de 300.000 FCFA, logés sur un compte privé d'un Trésorier Général du groupement a été signalé. Des poursuites judiciaires ont été engagées contre ce Trésorier Général, le PNUD s'est impliqué dans la recherche des solutions, et l'enquête diligentée suit son cours, mais l'auteur en cavale. Ce comportement indélicat démotive certains membres du groupement, à se désintéresser des activités. Il ressort de ce tableau que le projet doit être sincère avec les bénéficiaires en les dotant avec des kits qui reflètent leurs attentes et aussi la réputation du PNUD. A Bambari, les kits de la maison des jeunes ont été emportés jusqu'aujourd'hui. Ce qui ne permet pas à cette maison des jeunes de bien fonctionner. Il s'agit des ordinateurs et d'autres outils informatiques. Ce cas est aussi signalé à Bangui dans le 4^{ème} Arrondissement. Des cas de vols sont également signalés au niveau de la maison des jeunes du 4^{ème} arrondissement où des ordinateurs ont été emportés. Ces comportements constituent des menaces sérieuses pouvant démotiver les bénéficiaires et les partenaires qui appuient la RCA.

81-Le manque de suivi des bénéficiaires dans les ateliers :

Les bénéficiaires sont abandonnés à leur triste sort, et n'ont pas fait l'objet d'un suivi sérieux dans les ateliers. Ils se sont plaints de manque de matériels et de formation au rabais, ce qui ne leur n'a pas permis de mieux assimiler les différentes formations, notamment dans les ateliers, les moins qualifiés comme THABITA. Toutefois, les ateliers de l'IMMS, IPUP ont bien suivi les bénéficiaires, en raison de la qualité de leur formation et la disponibilité de leurs outils d'apprentissage. Les aides gratuites ne sont jamais contestées affirment les bénéficiaires,

toutefois la qualité de l'aide peut être passée au crible de la raison (critique). Par ailleurs, certains membres n'ont pas de connaissances dans le domaine de la saponification et profitent seulement de l'expérience des autres.

82-Le désengagement de nombreux bénéficiaires occasionnels :

La plupart de ces bénéficiaires ont adhéré à ce projet par contraintes et non par vocation ou en fixant un ou des objectifs. Ces bénéficiaires ont été choisis d'abord, pour des activités THIMO. Les THIMO une fois achevés, ils ont subi des formations dans le domaine de l'entrepreneuriat et par la suite organisés en différents groupements. Malheureusement, ces bénéficiaires, une fois les kits et les certificats de formations acquis, se sont désengagés et n'ont plus la motivation de poursuivre les activités dont ils avaient subi la formation.

83-Le retard dans le processus d'affectation des codes de commerce aux bénéficiaires par le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises (MPME)

Il a été promis lors des différentes formations aux bénéficiaires, la reconnaissance officielle de leurs groupements. C'est le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises qui est en charge d'accompagner et de finaliser ce processus. Les bénéficiaires n'ont pas de retour ni aucune information régulière, sur leurs dossiers qui devraient être valisés par le Chef de l'Etat. Les bénéficiaires ont noté une absence de retour d'information, sur ce processus de formalisation, car la RCA est un pays de droit. Le projet se veut éducateur en incitant ces bénéficiaires à être en règle. D'autres bénéficiaires n'ont pas reçu leurs certificats jusqu'aujourd'hui faute d'erreur de nom.

84-Insertion socioéconomique des jeunes : un véritable problème d'encadrement et de relativité des besoins

Les jeunes ne sont pas contre leur insertion socioéconomique, mais plutôt contre les approches de cette insertion. Il existe plusieurs catégories des jeunes qu'il faut tenir compte dans la conception des projets leur concernant. Les jeunes ont plutôt besoin d'un véritable encadrement de l'amont en aval. Toute stratégie de développement allant dans le sens de leur insertion, devrait tenir compte de leurs aspirations. Il s'agit de réadapter les besoins en fonction des zones géographiques, de la typologie des bénéficiaires, sans trop se verser dans une généralisation ou une approche à sens unique parfois jugée inadaptée. Tous ces facteurs méritent d'être pris en compte dans la conception d'un autre projet similaire dans l'avenir par le PNUD.

85-Documentation des progrès, résultats, défis

La documentation se fait à travers les différents rapports mis à disposition de la cellule de gestion du projet à Bangui. Il s'agit des rapports mensuels et hebdomadaires expédiés par les ONG qui exécutent le projet sur le terrain. A partir des rapports reçus, chaque début il l'occasion de revue du programme qui regroupe toutes les parties prenantes, le projet présente un rapport général du projet.

86-Bilan de l'atteinte des objectifs fixés par résultats attendus

Le Projet Conjoint Jeunes est encore en cours de sa réalisation, pour d'autres acteurs, le projet comporte plus de menaces, des faiblesses mais aussi des opportunités socioéconomiques ou en termes d'entrepreneuriat des jeunes dans les zones ciblées. D'autres estiment par ailleurs, qu'il est trop tôt de dresser un bilan, du fait que le projet n'est pas achevé. L'on ne peut pas formuler des critiques sévères à l'encontre du PNUD ou de la cellule chargée de mettre en œuvre ce projet.

3.6.1 Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM)

Tableau 12 : FFOM

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Un projet qui vient en temps de crise et donc promoteur pour les bénéficiaires ; • Solution durable pour l'appropriation socio-économique et socio professionnelle du projet à l'échelle du terroir à travers des activités telles que la couture, l'élevage, le petit commerce, la menuiserie, etc ; • Capacité de mobilisation communautaire à l'échelle locale ; • Innovation formationnelle à travers l'entreprenariat . 	<ul style="list-style-type: none"> • Courte durée du projet, ceci ne permet nullement de mieux faire le suivi des activités post réalisation sur le terrain en termes de pérennisation ; • Timide communication entre le PNUD et les partenaires impliqués (difficile réponse ou feed-back aux mails, pas de retour, commentaire sur les différents rapports ; • Une forme d'indifférence et de méfiance tacite ou latente, entre le PNUD et ses partenaires ; • Absence de coordination pour une meilleure capitalisation des résultats du projet ; • Pas assez de communication autour du projet auprès de la population ; • La mauvaise qualité des kits de certains kits fournis par les partenaires ; • Le PNUD ne peut pas réaliser des activités sans une implication effective et efficace des ministères concernés, une implication qui ne se limite pas seulement à des simples missions d'observation ou des visites, contacts ; • Un déficit de collaboration entre le PNUD et l'Etat est noté.
Menaces	Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> • Faiblesse de l'assiette financière • L'insécurité permanente dans d'autres zones à l'exemple d'Alindao • Risque de braquage pendant le paiement des bénéficiaires THIMO à Alindao en raison de l'insécurité • Difficulté liée à l'acheminement des matériels de construction à Alindao en raison de l'insécurité • Le paiement par orange money à Alindao représente un risque en termes de braquage 	<ul style="list-style-type: none"> • Un projet susceptible de favoriser le rayonnement socioéconomique de la zone d'action • Le projet conjoint jeune permet de concentrer ou de maintenir les interventions des Nations Unies dans la zone • Acceptation du projet par la communauté à travers leurs participations dans les différentes réunions organisées au prélude au lancement notamment à Paoua • Relèvement socioéconomique (argent injecté dans la communauté) des jeunes et adolescents à travers les activités CASH • Le renforcement de la coexistence pacifique (cohésion sociale) dans la communauté favorisée par les plates-formes et les activités CASH

- Risque permanent de pluviométrie avec la saison pluvieuse qui peut freiner ou perturber la réalisation de certaines activités ou l'acheminement des matériels et kits destinés au projet
- Perte des poussins de certains aviculteurs d'où recours (contrat) avec un médecin vétérinaire pour le suivi des poussins ;
- Absence de financement
- Influences des autorités politiques dans le choix des bénéficiaires par l'imposition de leur liste parallèle, ce qui ne cadre pas à la politique 3 X 6 du PNUD en matière de développement
- Désintéressement de certains membres des groupements bénéficiaires en raison des ruptures dans la gestion du projet (absence de continuité) bien qu'un suivi (descente sur le terrain ou par téléphone se fait par l'Assistant du projet a témoigné une membre d'un groupement.
- Faible implication des partenaires sectoriels dans ma mise en œuvre
- Cette faible relation entre le PNUD et les sectoriels risques de créer à long terme une rupture de partenariat
- L'influence des autorités locales dans le processus de sélection des bénéficiaires (imposition d'une liste de pré identification des bénéficiaires) ;
- Usage des armes par les bénéficiaires de PK5 lors des distributions des kits
- Suivi irrégulier et inefficace des bénéficiaires ;
- Le projet demande beaucoup de moyens logistiques pour faciliter la mise en œuvre des

- Contribution au bien être des individus (bénéficiaires)
- Réduction ou dissuasion des comportements nocifs
- Développement de la jeunesse et partant de la localité ;
- La cohésion sociale grâce aux THIMO et aux groupements à caractère communautaires et non individualiste et surtout les jeux concours (danses folkloriques, etc.) ;
- Réhabilitation des infrastructures de base (marchés, maisons de jeunes, hangar des jeunes pour des jeux de société tels que les damiers, scrabbles, etc.) ;
- Toutes les parties prenantes acquièrent des nouvelles connaissances à la fin du projet (formation dans le domaine des AGR par exemple) ;

Témoignages illustratifs :

« Un bon projet qui doit aider les jeunes en suscitant leur autonomisation socioéconomique, si on essaie de corriger ces quelques imperfections liées à sa mise en œuvre. On n'aura pas des jeunes enrôlés dans la rébellion, à cause des activités qu'ils exercent, machines de manioc (moulin, restauration, aviculture, saponification, etc. Par conséquent, il va falloir travailler sur les défis qui se dégagent de ce projet pour réduire les violences au quartier KM5 ».

« Ce projet a permis aux femmes de faire des petits commerces, de fructifier les rendements (bénéfices), leur permettant de résoudre les problèmes familiaux ».

« Ce projet regorge le chômage et l'autonomisation des jeunes et minimise leur enrôlement dans les groupes armés, s'ils ont leurs petits métiers, ils pourront se prendre en charge, la sécurité, la cohésion sociale, etc. »

« L'idée du projet c'est d'occuper les jeunes pour éviter qu'ils se jettent dans de comportements subversifs »

« Des voies s'ouvrent aux bénéficiaires notamment les jeunes. Ils sont occupés même si le PNUD est en rupture de financement, l'appropriation de ces formations pourrait les aider à se faire occuper ».

activités mais le PNUD n'a pas prévu de mettre ces moyens à la disposition des ONGs surtout nationales dont l'AFPE est obligés d'utiliser les moyens dont elle dispose qu'on pourrait juger insuffisant vue le temps imparti pour la réalisation du projet ;

- Certaines lignes budgétaires pour les activités tel que la Réhabilitation infrastructures, formations, etc. ont été sous évaluées par rapport au contexte de la zone du projet, absence d'une structure financière répondant aux normes internationales dans la zone du projet ;
- La lenteur administrative, retard dans le démarrage des activités ;
- Dégradation avancée des infrastructures routières, période de la saison pluvieuse qui peut empêcher le bon déroulement des activités ;
- La délinquance est une véritable menace pour le projet notamment à Bambari
- Sur le plan matériel les cas de vol sont récurrent ;
- Sur le plan logistique, c'est la menace de vol où braquage des motos utilisées par nos agents ;
- Sur le plan financier il n'existe pas des institutions financières dignes sur place pouvant faciliter le retrait d'une grosse somme d'argent pour payer les THOMO chaque 10 jours. Il y a trop de risque de braquage avec le système orange money qui ne peut pas verser une grosse somme d'argent en une journée.
- Sur le plan humain, nos agents sont parfois séquestrés sur le terrain parfois par les bénéficiaires si nous accusons un petit retard sur

- Il y'a la disponibilité des moyens financier, les activités sont bien définies, le dynamisme de l'équipe du projet, la stratégie de mise en œuvre proposée et acceptée par les communautés bénéficiaires du projet, etc. ;
- Disponibilités des autorités locales d'accompagner l'équipe du projet, besoins énormes \$ dans la zone du projet, disponibilité des matériels et équipements, la bonne collaboration, etc.
- Beaucoup d'opportunités sont liées à ce projet, d'abord si la durée du projet est longue, l'appropriation du projet sera facile ainsi que la compréhension des bénéficiaires. Le temps de suivi des bénéficiaires après le projet constitue également une opportunité de bonne réussite si et seulement si ce temps est long permettant de les accompagner jusqu'à ce qu'ils se familiarisent dans leurs groupements respectifs.

« Ce projet est une opportunité pour les jeunes et adolescents leur permettant de s'auto prise en charge et partant réduire la délinquance ».

les paies ou bien si une fosse information circule à notre égard.

- Sur le plan environnemental c'est l'insécurité grandissante dans toute la zone de mise en œuvre du projet.
-

3.7 Communication et visibilité

La communication qu'elle soit interne ou externe joue un rôle déterminant voire clé dans la sensibilisation et l'atteinte des bénéficiaires de près ou de loin et notamment la mobilisation des acteurs du développement et l'appropriation nationale de l'Effet 2. Une stratégie de communication incluant l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (NTIC) est mise en œuvre pour la promotion, le partage et la capitalisation des résultats de l'Effet 2. A travers sa stratégie de communication, des actions conjointes de sensibilisation sont organisées au niveau de la cellule de gestion. Les mécanismes mis en place pour assurer la visibilité du projet sont divers selon les zones, il y a entre autres : La communication avec le RJDH, Réseau des Journalistes pour les Droits de l'Homme. Cette radio communautaire réalise des reportages sur les bénéficiaires, la formation inculquée et les kits distribués. Le projet s'appuie aussi sur les autres radios communautaires à savoir la radio Maïgaro à Bouar, Notre Dame à Bangui, à Bossangoa.

- Thee short ;
- Banderole ;
- Les pancartes, banderoles ;
- Les réseaux sociaux
- Reportage sur la remise de certificats et la remise de kits officielles ;
- Les presses écrites
- Les radios
- Les télévisions.

Conclusion : *Par rapport à la pérennité des acquis, le Prodoc ainsi que la plupart des rapports d'activités, narratifs, de suivi évaluation ou de distribution des kits de démarrage qui en découlent contiennent des éléments illustratifs et des mesures délibérées ou stratégies claires préparant la sortie à la fin des interventions de l'Effet 2. Il est en effet établi, en général, que la qualité de l'Effet 2 est de préparer les bénéficiaires à assurer la relève, à terme, en comptant sur leurs propres ressources générées par les interventions de l'Effet 2. Des facteurs contributifs et déterminants la pérennité de l'Effet 2 ont été identifiés à savoir i) la participation de la partie nationale à travers les différentes autorités (ii) le renforcement des capacités des bénéficiaires (iii) la promotion des AGR (iv) la mise à disposition des bénéficiaires des kits et /ou outils méthodologiques, stratégiques de démarrage (v) la référence à la procédure HACT. Ces mécanismes d'implication directe de développement de capacités et de modus operandi présage d'une garantie de durabilité des résultats obtenus, ainsi que des capacités appropriées des interventions pour poursuivre des interventions similaires, même en l'absence du PNUD. Toutefois, il convient de rappeler que certains acquis sont encore très fragiles et précaires, vu que certains défis sont susceptibles de rendre difficile la consolidation des acquis de l'Effet 2 et compromettre le processus de pérennisation (Covid 19, insécurité, analphabétisme...). Au regard de ces résultats, l'évaluation affecte le score de 5/6 globalement satisfaisante.*

IV. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

❖ Conclusion

Cette évaluation est réalisée en référence à l'approche participative qui se traduit par la collecte des données empiriques provenant aussi bien des bénéficiaires mais aussi des autorités et l'équipe de la gestion du projet. Il ressort, qu'en termes de mise en œuvre du projet, l'Effet 2 du programme conjoint jeune a été bien tenu, avec des résultats relativement appréciables. Le niveau de pertinence, d'efficacité, d'efficience montre de réelle performance de la conduite de ce projet. Alors que peut-on retenir de cette évaluation à mi-parcours ?

La République Centrafricaine est depuis presque trois décennies secouée par d'innombrables conflits militaro politiques qui ont fragilisé les différents secteurs économiques (primaire, secondaire et tertiaire). Parallèlement à ces impacts économiques, la coexistence pacifique entre les différentes communautés a été fragilisée notamment lors de ces derniers conflits de déclenchés en 2012. Les activités agricoles et de nombreuses entreprises ou micro entreprises ont du coup cessé de fonctionner, les pillages qui en ont suivis ont très rapidement augmenté le chômage dans le pays. L'instrumentalisation du conflit a créé des affrontements intercommunautaires, semant ainsi la méfiance entre les différentes communautés. Les conséquences humanitaires qui en résultent viennent se greffer à de nombreux défis liés au développement, auquel la République Centrafricaine fait face aujourd'hui à savoir, l'accès à un emploi décent, l'accès aux infrastructures socioéducatives de base, une subsistance en quantité et qualité, etc. Pour atténuer la souffrance des populations et renforcer leurs capacités à mieux se résilier, l'Etat centrafricain a élaboré une politique globale de relèvement intitulé RCPCA. Les partenaires de développement de la RCA y compris le PNUD se sont très vite approprié ce document de politique générale pour en décliner en des actions concrètes sur le terrain de sorte à permettre aux populations de se résilier à travers des activités alternatives. Les partenaires du SNU tels que le PNUD, la FAO, l'UNFPA et l'UNICEF ont fait établi des liens entre le RCPCA et leurs politiques de développement en fonction des domaines de prédilection (centres d'intérêts) de chaque Agence.

Le PNUD s'est appuyé sur l'UNDAF+ et les ODD pour coordonner et élaborer son plan d'action. C'est dans cette perspective globale qu'un programme entre ces agences a été élaboré intitulé « Programme Conjoint Jeunes ». Il s'agit d'un programme triptyque comportant 3 grands Effets.

- ❖ **Effet 1** : Les structures des jeunes disposent des capacités et des outils pour promouvoir la cohésion sociale, la paix et prévenir les conflits.
- ❖ **Effet 2** : Les jeunes hommes et femmes prennent en charge leur propre réinsertion socio-économique, à travers la participation dans des activités économiques alternatives, le renforcement des capacités favorisant l'entrepreneuriat et l'auto-emploi et la participation dans des activités de cohésion sociale au niveau communautaire.
- ❖ **Effet 3** : Les jeunes gens, en particulier les jeunes filles disposent des compétences de vie courante pour faire des choix éclairés en ce qui concerne leur santé sexuelle

et reproductive, y compris le VIH/SIDA et la lutte contre la violence basée sur le genre.

Toutefois, il convient de rappeler que l'évaluation n'a pas pour prétention, de couvrir tous les 3 Effets tels que développés dans le programme conjoint jeunes. Il s'agira, plus singulièrement de se focaliser sur l'effet 2 retenu comme domaine d'intervention du PNUD.

Effet 2 : Les jeunes hommes et femmes prennent en charge leur propre réinsertion socio-économique, à travers la participation dans des activités économiques alternatives, le renforcement des capacités favorisant l'entrepreneuriat et d'auto-emploi et la participation dans des activités de cohésion sociale au niveau communautaire. Le chômage constitue une menace silencieuse pour les jeunes et un facteur sous tendant leur vulnérabilité et enrôlement. Les actions réalisées le PNUD dans le cadre de ce projet vise à réduire le chômage des jeunes mais surtout minimiser par ricochet leur implication dans les conflits. A cet effet, le PNUD a réalisé de nombreuses activités à travers différentes approches à Bangui, Bambari et Bouar. Ces activités portent sur les AGR et l'entrepreneuriat (approche 3X6) dans le respect des équilibres sociaux, le Marqueur Genre (sexospécifique), le respect des droits de l'homme et des personnes handicapées. Dans l'objectif de déceler les imperfections en vue d'une éventuelle amélioration des effets du projet Conjoint Jeune, le PNUD a initié une évaluation à mi-parcours auprès de toutes les parties prenantes impliquées directement ou indirectement par le projet. Les résultats de cette évaluation à mi-parcours ont révélé ce qui suit :

Le Projet Conjoint Jeunes répond bien aux attentes de nombreux jeunes et adolescents dans toutes les zones du projet. Les besoins de cette catégorie des populations sont énormes et se sont amplifiés avec les derniers événements militaro politiques. Les jeunes se sont mobilisés grâce leurs leaders et l'implication des autorités locales (chefs de quartiers ; Maires). Cependant, les relations entre ces autorités et les bénéficiaires ne sont pas toujours au beau fixe en raison des conflits de génération et d'intérêts. Un engouement des bénéficiaires est observé. Les stratégies usitées dans le cadre de ce projet portent sur les THIMO ou (*Cash For Works*) ou travail contre argent, l'épargne et la création des groupements ayant comme objectif l'entrepreneuriat.

L'évaluation a révélé que, les bénéficiaires ont travaillé pour un salaire de 2500 FCFA par jour et économise 1000 FCFA d'épargne. Ceci leur permettant de se mettre en groupement. Il s'agit en effet de former ces groupements sur les fondamentaux d'une gestion souple et simplifiée de leur entrepreneuriat dans différents domaines (couture, petit commerce, restauration, saponification, aviculture, etc.) sanctionnées par des certificats. Après ces formations, ces groupements ont reçu des kits d'accompagnement pour assurer la pérennisation des acquis du projet (brouettes, machines à coudre, bidons d'huile, bâche, sacs d'oignons, etc.). Les groupements des bénéficiaires vaillants et persévérants sont aujourd'hui, une véritable microentreprise et jouissent pleinement des retombées positives de leurs activités. Les bénéfices épargnés dans des caisses noires, banques de microcrédits, etc. leur permettent de résoudre beaucoup de problèmes sociaux (malheurs, maladies, scolarisation des enfants, etc.).

Force est alors de constater que ces bénéficiaires déplorent la qualité et la quantité des kits distribués, l'écart entre la formation et la distribution des kits, l'absence régulier de suivi des activités, la lenteur dans la réglementation de leurs groupements (Statut et Règlement Intérieur), la mauvaise gouvernance dans la gestion du projet (soupçon des malversations financière planifiée), l'absence d'un mécanisme de gestion des plaintes, etc. Il en ressort

également que le PNUD et les autres partenaires ne collaborent pas assez (par exemple avec les autorités administratives). Cette collaboration se limite seulement à des simples visites ou informations des autorités, sans leur implication dans tout le processus. Par ailleurs, es documents du projet demeurent un secret de poly Chimène. Ce projet représente une nouvelle opportunité pour les bénéficiaires à conditions que les imperfections décelées par l'évaluation à mi-parcours soient corrigées.

❖ **Recommandations**

Les actions ci-dessous énumérées méritent d'être prises en compte pour améliorer les produits du projet.

- 1- Toutes les agences des Nations Unies et les ONG doivent considérer les jeunes comme une priorité en leur offrant un emploi décent sinon l'équilibre de la nation sera menacé;
- 2- Le projet doit profiter sur les potentialités agricoles de la RCA en mettant l'accent sur la formation qualifiante des jeunes, développer les créneaux de formation professionnelle (pisciculture, élevage, menuiserie, aviculture, etc.) en tenant compte de la spécificité de chaque zone ;
- 3- Proroger la durée de la mise en œuvre du projet pour plus d'appropriation sur le terrain ;
- 4- Doter les Chefs de projets en matériels logistiques adéquats en fonction des besoins par zone d'intervention¹⁶ ;
- 5- Maintenir le cap des réunions à travers les échanges régulières pour faciliter les échanges entre les acteurs impliqués
- 6- Dupliquer le projet à d'autres villes de la République Centrafricaine, étant donné que les problèmes des jeunes et adolescents sont presque similaires partout ; Mettre les véhicules des ONGs dans les convois de la MINUSCA pour plus de sécurité des kits et matériels de construction ;
- 7- Renforcer la collaboration entre les ONGs et l'équipe de base du PNUD dans les différentes villes retenues pour plus de dynamique et d'efficacité
- 8- Assurer le transfert des fonds par UNHAS pour la sécurisation financière ;
- 9- Compléter les lignes budgétaires des ONGs inadaptées aux réalités par exemple la construction des infrastructures (les réalités de terrain concernant les coûts d dépense des matériels excèdent parfois ce qui est prévu dans le budget par exemple la construction ou la réhabilitation d'un marché ou maison des jeunes, ce qui met les ONGs dans une posture budgétaire délicate).
- 10- Mettre en place un dispositif de suivi pour assurer la pérennisation (durabilité) du projet à long terme après la clôture.
- 11- Assurer la protection des matériels et kits depuis Bangui jusqu'à dans les zones d'exécution du projet ;
- 12- Accorder un petit financement aux ONG d'assurer un minimum de suivi après la clôture officielle pour plus de durabilité ;
- 13- Distribuer les kits immédiatement après la formation ;
- 14- Impliquer le CNJ dans le processus de réalisation et de suivi du programme en tant qu'organe faîtière ;
- 15- Appuyer le CNJ pour assurer le monitoring après les résultats, pérennisation des tontines, la saponification, l'aviculture, etc.
- 16- Formaliser et appuyer l'association (plate-forme) des formateurs par un contrat pour éviter tout malentendu entre le PNUD et les formateurs ;

¹⁶ Le choix des ONGs est basé sur celles qui ont une présence ou expérience dans la zone et qui ont de logistique existant. Les carburants, l'entretien et les chauffeurs sont prise en charge.

- 17- Impliquer les bénéficiaires dans les achats des kits et non à la seule volonté des fournisseurs ;
- 18- Compléter les kits de saponification (plats et congélateurs pour le commerce des poissons congelés) pour les groupements et associations ayant des restaurants ;
- 19- Ouvrir des comptes bancaires aux bénéficiaires leur permettant d'épargner les bénéfices ;
- 20- Distribuer des kits de bonne qualité (originaux de marque française) et non des pacotilles (Nigeria) ;
- 21- Chercher pour les bénéficiaires des places assises au marché de leur choix pour leur permettre de vendre leurs produits ;
- 22- Doter les groupements avec des kits de visibilité (par exemple les banderoles) ;
- 23- Relancer les activités dans les zones déjà ciblées et si possible les dupliquer dans des nouveaux sites ;
- 24- Assurer l'implication totale du Ministère de la jeunesse et des sports pour la capitalisation et la pérennisation du programme ;
- 25- Communiquer sur les résultats du projet auprès de tous les partenaires et autres acteurs impliqués ;
- 26- Porter une attention singulière sur les personnes handicapées dans tous les projets du PNUD ;
- 27- N'inclure pas la formation des ONGs dans le délai de lancement ou de l'exécution du projet qui est de 6 mois ;
- 28- Renforcer les matériels bureautiques du projet lors du montage quoique le PNUD ne le mentionne pas dans l'appel d'offre pour d'autres projets similaires dans le futur ;
- 29- Impliquer l'ACFPE dans tout le processus du projet de l'amont en aval ;
- 30- Retirer les kits dans un milieu où les bénéficiaires sont agressifs et incompréhensifs ;
- 31- Prendre le temps pour étudier la mentalité des bénéficiaires avant de les faire subir à une formation quelconque pour dissocier les candidats agressifs des candidats dociles ;
- 32- Accélérer la correction des certificats délivrés avec erreur de nom jusqu'aujourd'hui non remis aux intéressés¹⁷ ;
- 33- Travailler directement avec les bénéficiaires en évitant une influence forte des autorités ;
- 34- Les bénéficiaires préfèrent plus d'argent de transport que le déjeuner ou petit déjeuner étant pères de famille (de 7h 17 h). Les 1500 sont insuffisants ;
- 35- Choisir des fournisseurs honnêtes pour ne pas détruire la réputation du PNUD ;
- 36- Tenir compte des recommandations du présent rapport en cas de réaménagement du projet
- 37- Revoir le rapport montant et effectif, mais aussi que le montant prend en compte tous les composants des kits.
- 38- Mettre un accent sur l'alimentation et non la saponification surtout chez les bénéficiaires masculins ;
- 39- Renforcer les capacités des groupements et associations dans les domaines qu'ils jugent bénéfiques ;
- 40- Doter les restaurants avec des matériels tels que le frigo, la batterie de plus de 12 kilowatt, poussettes à trois roues, etc.

¹⁷ Par exemple le Certificat de MBPYEPEMA Francis, Groupement « Masseka Na Ndouzou dans le 8^{ème} arrondissement.

- 41- Veiller au respect des chronogrammes préétabli par l'équipe du projet ;
- 42- Impliquer fortement les autorités locales dans la mise en œuvre du projet depuis sa conception jusqu'au post projet (pérennisation) ;
- 43- Mettre beaucoup d'accent sur la sensibilisation ou EIC, Ecoute Information et Communication sur le projet en milieu jeune ;
- 44- Lutter contre l'analphabétisme comme véritable obstacle dans la mise en œuvre du projet ;
- 45- Tenir compte du comportement de chaque bénéficiaire et en mettant un accent particulier sur la moralité des bénéficiaires ;
- 46- Travailler avec des bénéficiaires motivés et consciencieux (respectueux et non agressifs) ;
- 47- Assurer un véritable encadrement des bénéficiaires dans tous les sens pour éviter des dépenses inutiles (gaspillage) ;
- 48- Mettre à la disposition des autorités tous les rapports ;
- 49- Pousser les jeunes à changer de mentalité et en ayant le souci de prendre leur destinée en main ;
- 50- Assurer un suivi trimestriel de ces groupements
- 51- Respecter les attentes des bénéficiaires qui n'ont pas besoin d'un groupement mais seulement leur épargne ;
- 52- Accélérer le processus de formalisation (Règlement Intérieur et Statut) de ces groupements pour leur offrir plus d'opportunité dans d'autres organismes ou ONG tels que l'HCR, PNUD, APSUD, etc.
- 53- Faciliter la formalisation de ces groupements à devenir des micros entreprises ;
- 54- Faire un travail d'orientation de ces bénéficiaires dans d'autres domaines d'activités (JPN) ;
- 55- Renforcer les capacités des cadres des différents ministères impliqués dans le domaine de Ressources Humaines ;
- 56- Mettre un accent particulier sur la lecture des TDR de l' offre destinée aux ONG nationales et internationales pour éviter les divergences de points de vue en pleine réalisation du projet relatives aux cas de force majeure, dépenses supplémentaires, états de route, logistique, etc. en dépit de l' allègement de 7%.
- 57- Prendre en compte et accompagner les bénéficiaires n'ayant l'habitude communautariste en tenant compte de leurs propositions à travers un plan d'affaire ;
- 58- Mettre un accent particulier sur la visibilité des actions réalisées ;
- 59- Intensifier les séances de communication sur ce qu'il est convenu d'appeler « appui au démarrage » ;
- 60- Renforcer l'équipe du projet (staff) pour une meilleure division sociale du travail ;
- 61- Accorder une attention particulière à la question des ressources humaines notamment la revalorisation du statut de staff du projet pour éviter le phénomène de mutation répétitive
- 62- Actualiser le contenu des kits en fonction de l'évolution du projet et la catégorie des bénéficiaires sur le terrain.

❖ **Leçons apprises, enseignements tirés et bonnes pratiques**

Les leçons que l'on peut retenir de ce projet sont diverses par leurs natures, elles portent notamment sur :

- 1- L'entreprenariat comme une forme de tremplin pouvant détourner les jeunes et adolescents des activités à caractère nocif ;

- 2- L'approche participative par exemple la mise en place des plates-formes de sélection des adolescents « tirage au sort » à Alindao est facteur facilitant la performance du projet ;
- 3- La formation professionnelle est incluse pour assurer la pérennisation du projet ;
- 4- Le profil bas (humilité) des acteurs (ONGs) sur le terrain pour transcender les clivages intercommunautaires ;
- 5- Le suivi régulier des groupements est capital pour assurer la durabilité du programme ;
- 6- Il existe des bénéficiaires consciencieux sur lesquels le PNUD e les autres partenaires du programme peuvent compter ;
- 7- La capacité des bénéficiaires à pérenniser les activités en dépit de l'irrégularité de l'aide du PNUD ;
- 8- L'avantage de la communication en langue locale

ANNEXES



I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Suite à l'organisation des élections présidentielles et législatives ayant mis fin à la transition le 30 mars 2016, une amélioration de la situation sécuritaire, surtout dans la capitale centrafricaine et à l'ouest du pays s'est fait sentir. Il y a lieu néanmoins de souligner que la population centrafricaine, en particulier la jeunesse, est confrontée à l'incapacité pour se remettre des conséquences qu'elle a subies après des décennies de conflits.

Ainsi, conscient du fait que les efforts de stabilisation entrepris jusqu'alors pouvaient être facilement remis en cause par de nouveaux troubles et conflits si les conditions de vie des jeunes demeuraient précaires, le Système des Nations Unies en Centrafrique a décidé de concevoir un programme conjoint d'urgence en faveur des jeunes. Ce programme vise à doter les jeunes du minimum de qualifications professionnelles et de compétences nécessaires à leur insertion socio-économique, ainsi que la création des perspectives économiques. Il constitue également un moyen pour opérationnaliser les axes prioritaires du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement 2018-2021, notamment en ce qui concerne la promotion socio-économique des jeunes déscolarisés ou non scolarisés, de leurs droits en matière de santé sexuelle et de la reproduction d'une part, et pour contribuer à la mise en œuvre de la politique de reconstruction du Gouvernement définie dans le document de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA) 2018-2021, d'autre part.

Le programme conjoint a pour objectif de contribuer à la transformation positive d'au moins 1.222.714 adolescents et jeunes en renforçant leurs capacités afin qu'ils soient motivés et aient les possibilités de participer au processus de sécurisation et de pacification, de renforcement de la confiance entre l'Etat et les populations et de la reconstruction économique du pays tel que défini dans le RCPCA.

De façon spécifique, le programme conjoint permettra à court, moyen et long terme de :

Promouvoir l'implication des jeunes femmes et jeunes hommes dans les activités de cohésion sociale et de prévention des conflits ;

Réduire le chômage des jeunes et les violences souvent nées des frustrations dues à l'exclusion du marché de travail, puis accroître leur participation au développement socio-économique de leurs communautés ;

Contribuer au développement du capital humain du pays en dotant les jeunes des compétences de vie courante (CVC).

Pour atteindre ces objectifs, le programme s'articulera autour de trois effets spécifiques.

Effet 1 : Les structures des jeunes disposent des capacités et des outils pour promouvoir la cohésion sociale, la paix et prévenir les conflits.

Effet 2 : Les jeunes hommes et femmes prennent en charge leur propre réinsertion socio-économique, à travers la participation dans des activités économiques alternatives, le renforcement des capacités favorisant l'entrepreneuriat et l'auto-emploi et la participation dans des activités de cohésion sociale au niveau communautaire.

Effet 3 : Les jeunes gens, en particulier les jeunes filles disposent des compétences de vie courante pour faire des choix éclairés en ce qui concerne leur santé sexuelle et reproductive, y compris le VIH/SIDA et la lutte contre la violence basée sur le genre.

II. OBJET, CHAMP ET OBJECTIFS DE L'EVALUATION A MI-PAROURS

Il s'agit d'une évaluation inscrite dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document de projet. Elle se focalise sur l'Effet 2 du Programme Conjoint Jeunes pour lequel le PNUD assure le lead et couvre la période du 20 février 2017 au 30 juin 2019.

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

Les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes du programme ainsi que les bailleurs afin de tirer des leçons de la mise en œuvre du projet pour améliorer les processus, les pratiques et les partenariats. Ils aideront également à informer la mise en œuvre de la suite éventuelle du projet et des programmes.

L'évaluation à mi-parcours concernera les zones de mise en œuvre des activités du projet en province (Bambari, Bossangoa ou Bouar) et à Bangui.

L'évaluation à mi-parcours permettra entre autres de :

Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet ;

Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;

Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les respects des droits humains et la préservation de l'environnement ;

Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;

Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;

Formuler une conclusion ainsi que des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du projet et pour d'autres interventions similaires dans le futur.

III. DUREE DE LA MISSION ET LIEUX DE DEPLOIEMENT

	Etapes	Durée en jours	Lieu
1	Étape 1 : examen documentaire et rapport de démarrage	5	Bangui

2	Étape 2 : Mission de collecte des données	18	Bangui plus une ville de province (Bouar, Bossangoa ou Bambari)
3	Étape 3 : Rédaction du rapport d'évaluation à mi-parcours	7	Bangui
	Total	30	

Voir les détails dans les TDRs ci-joints.

La durée de la mission est fixée à 30 jours calendaires.

IV. QUALIFICATIONS REQUISES

La Mission sera conduite par un(e) consultant(e) national(e) n'ayant jamais travaillé avec le programme conjoint jeunes. Le/la consultant(e) doit avoir une forte expérience dans la conduite d'évaluations de projets et programme, l'analyse et l'évaluation des aspects juridiques et financiers d'un projet similaire ainsi que dans la rédaction de rapports d'évaluation. Il/elle aura la responsabilité d'organiser et de superviser le travail ainsi que de la production et de la qualité des documents à soumettre, de la consultation adéquate des différents acteurs impliqués et de tenir les agences informées de l'évolution de la mission.

Plus spécifiquement, le/la consultant(e) aura le profil suivant :

Education :

Minimum Maîtrise en droit, en économie, en statistiques, économétrie, en administration, sciences politiques, sciences économiques, gestion de projet, suivi-évaluation, sciences sociales ou toute autre discipline pertinente ;

Expériences :

- Au moins 5 ans d'expérience dans le domaine du développement y compris avec la jeunesse ;
- Avoir une expérience dans l'élaboration, la gestion et/ou l'évaluation de programmes similaires dans les pays en développement ;
- Avoir effectué un minimum de 2 missions d'évaluation similaires conduites au niveau de la RCA ou ailleurs ;
- Démontrer une connaissance des principes et standards internationaux en matière des programmes de relèvement et de résilience ;
- Démontrer des connaissances approfondies dans la prise en compte des questions spécifiques au genre et à l'autonomisation des femmes

Démontrer une connaissance adéquate des méthodes d'évaluation et de suivi des projets de développement en général et celles des agences du Système des Nations Unies en particulier ;

Avoir une connaissance du contexte géopolitique de la RCA sera considérée comme un atout.

Langues requises :

Parler et écrire couramment le français avec une bonne connaissance pratique de la langue anglaise.

Les candidatures féminines sont fortement encouragées.

V. CONSTITUTION DU DOSSIER

Les consultant(e)s intéressé(e)s par la présente mission devront soumettre les documents/informations suivants A- Proposition technique

Un CV mis à jour,

Une lettre de motivation,

Une proposition de note méthodologique y compris le chronogramme

B- Proposition financière

Les propositions financières seront soumises sur la base de l'approche forfaitaire.

1. Contrats forfaitaires

La proposition financière prévoit un montant forfaitaire et précise les modalités de paiement sur la base de produits précis et mesurables (qualitatifs et quantitatifs). Par exemple, la proposition financière indiquera si le paiement sera effectué par tranche ou en une seule fois à l'achèvement total du contrat. Les paiements seront effectués sur la base des outputs ou produits attendus (au terme de l'exécution des services spécifiés dans les TDR). Afin de faciliter la comparaison des offres financières, les candidats devront fournir une ventilation de ce montant forfaitaire (en y incluant les indemnités journalières/perdiems et le nombre de jours prévus).

2. Voyages :

Tous les coûts de voyage prévus doivent être inclus dans la proposition financière. Ces coûts prennent en compte tous les voyages au lieu de la mission / le voyage retour.

VI. METHODE D'EVALUATION

De manière spécifique, cette évaluation à mi-parcours de programme doit répondre aux questions suivantes, sans pour autant se limiter à ces dernières :

i) Pertinence

- Dans quelles mesures le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de développement de la RCA, ii) les produits et effets des programmes de pays des agences responsables du pilier 2, iii) les ODD et iv) les Plans stratégiques des agences ?
- Dans quelles mesures le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ?
- Dans quelles mesures les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats ainsi que celles des personnes pouvant apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ?
- Les produits développés par les agences et leurs partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
- La théorie du changement est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?
- Les activités prévues sont-elles adaptées pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus ?
- Les objectifs et les produits du programme définis dans le document de projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ?
- Dans quelles mesures des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
- Dans quelles mesures la conception du projet a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?

- Dans quelles mesures le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. en RCA ?

ii) Efficacité

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits de l'effet 2 du Programme ?
- Dans quelles mesures le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets des programmes de pays des agences responsables de l'Effet 2, à l'atteinte des ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?
- Dans quelles mesures le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelles mesures le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?
- De quelles manières le projet a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
- Dans quelles mesures les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet ?
- La stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
- Le mécanisme de coordination prévu était-il adapté et efficace ?

- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ? Dans quelles mesures les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?

- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développés aussi bien par les agences que par les partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ?

- Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?

iii) Efficience

- Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ?
- Dans quelles mesures la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure le mécanisme de coordination a-t-il contribué à la rationalisation des ressources ?
- Dans quelles mesures les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?

- Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficace lors de la mise en œuvre des activités du programme ?
- Dans quelles mesures le PNUD a-t-il encouragé l'égalité de genre, l'autonomisation des femmes, les droits fondamentaux et le développement humain dans la réalisation des produits du programme pays ?

iv) Durabilité

- Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?
- Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?
- Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?
- Dans quelles mesures les actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?
- Dans quelles mesures le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?
- Dans quelles mesures les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain ?
- Dans quelles mesures les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelles mesures les enseignements tirés de la mise en œuvre des activités du projet sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?
- Dans quelles mesures les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?
- Quels pourraient être les d'autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?
- Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?

- Quelles mesures pourraient être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

v) Recommandations

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

L'évaluation des offres se déroule en deux temps. L'évaluation des propositions techniques est achevée avant l'ouverture et l propositions financières.

a. L'offre technique

Elles seront évaluées sur des critères en rapport avec les termes de référence. Seront jugées qualifiées, les propositions techniques qui obtiendront 70% de la note maximale de 100 points ; cette note technique sera pondérée à 70%.

b. L'offre financière

Le/la Consultant (e) fait sa proposition financière suivant le Tableau des coûts joint. Il doit proposer un montant forfaitaire et

présenter dans le Tableau des coûts la ventilation de ce montant forfaitaire.

La note financière sera calculée pour chaque proposition sur la base de la formule :

$$\text{Note financière A} = [(\text{Offre financière la moins distante}) / \text{Offre financière de A}] \times 30$$

Le contrat sera accordé au (à la) consultant(e) dont l'offre a été évaluée et acceptée, et en fonction des critères suivants :

- En conformité avec les Termes de Référence de la consultance ;
- Ayant obtenu la note la plus élevée dans l'évaluation combinée de l'offre technique et financière

VIII. METHODOLOGIE

Il s'agit d'une évaluation à mi-parcours participative. L'approche méthodologique décrite dans cette section, loin d'être figée, reste flexible et donc susceptible d'amendements. La méthodologie finale devra émerger d'une concertation entre les équipes des agences concernées et leurs partenaires de mise en œuvre, le Gouvernement et les parties prenantes concernées, particulièrement le CNJ et les organisations de la jeunesse. Elle devra tenir compte des indications contenues dans les documents de références des agences partenaires de mise en œuvre en matière d'évaluation et permettre de traiter des questions spécifiques au genre.

D'une manière globale, la méthodologie devra comporter :

- i) Une analyse documentaire : elle consiste à consulter les documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du projet (PNUAD, Documents de programme pays, plans stratégiques des agences, Document de projet, Plans de Travail Annuel, textes législatifs et réglementaires, budgets, comptes rendus de réunions, décisions et instructions écrites, rapports de suivi, rapports de missions, rapports d'activités, comptes rendus des revues, monitoring médiatique, documents pertinents émanant d'autres parties prenantes, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques, etc.).
- ii) Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes qui vont entre-autre cibler : les équipes des programmes et du projet, les Ministères partenaires, les bailleurs de fonds, les ONGs partenaires, les représentants des jeunes bénéficiaires et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit au processus d'opérationnalisation du projet.
- iii) Des visites sur le terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles ;
- iv) Un examen et une analyse des données provenant du suivi ou d'autres sources ou autres méthodes d'analyse ;
- v) Autres méthodes telles que les inventaires de résultats, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.

L'approche méthodologique retenue, y compris le calendrier des entretiens, des visites sur le terrain et la liste des données qui seront utilisées pour l'évaluation doit être clairement présentée dans le rapport de démarrage et doit faire l'objet de discussions poussées et d'un accord entre les parties prenantes et les évaluateurs.

Une réunion de démarrage de l'évaluation à mi-parcours sera organisée avec les membres du groupe de pilotage du projet afin de clarifier les attentes autour de l'évaluation.

IX. MODALITES D'EXECUTION ET ROLES ET RESPONSABILITES ASSOCIEES A L'EVALUATION

Le responsable de cette évaluation est la Représentante Résidente du PNUD, représentée par le Spécialiste en Suivi et Evaluation du programme. Elle veillera au respect de la politique d'évaluation, des normes et standards des organisations partenaires, sans compromettre l'indépendance de le/la consultant(e). Un groupe de référence composé des représentants des agences et des parties prenantes clés sera mis en place pour la validation de tous les livrables de la mission.

Pour faciliter le processus d'évaluation à mi-parcours, l'équipe de projet va aider à connecter le/la consultant(e) avec les bénéficiaires, la cellule de coordination du programme conjoint, le Comité technique du projet et les principales parties prenantes. Pendant l'évaluation à mi-parcours, l'équipe de projet aidera à identifier les partenaires clés à interviewer par le/la consultant(e) et fournira les moyens logistiques nécessaires. De manière spécifique, les rôles et responsabilités sont les suivants :

a) Représentante Résidente du PNUD :

Nomme le responsable de l'évaluation à mi-parcours ;
Garantit l'indépendance de l'exercice d'évaluation à mi-parcours et en vérifie la qualité.

b) Chargé de programme PNUD :

- Met en place le groupe de référence de l'évaluation à mi-parcours avec les partenaires du projet si nécessaire ;
- Fournit des contributions ou des conseils au responsable de l'évaluation et au groupe de référence concernant les détails et le champ des termes de référence de l'évaluation à mi-parcours et la manière dont les constats seront utilisés ; - Vérifie et garantit l'indépendance de l'évaluation à mi-parcours.

c) Spécialiste du suivi et de l'évaluation (S&E) PNUD :

Participe à toutes les étapes du processus d'évaluation à mi-parcours ;
Garantit l'indépendance de l'évaluation à mi-parcours ;
Assure la liaison avec le ou les responsable(s) du programme ou projet tout au long du processus d'évaluation ;
Fournit tous les documents de référence au/à la consultant(e) ;
examine et valide les différents livrables de l'évaluation à mi-parcours, en concertation avec les autres parties prenantes.

d) Groupe de référence de l'évaluation le/la consultant(e) :

Assure un rôle consultatif tout au long du processus de l'évaluation à mi-parcours ;
Veille à ce que les normes en matière d'évaluation à mi-parcours, définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) soient respectées, notamment les garanties relatives à la transparence et à l'indépendance ;
Valide tous les livrables de l'évaluation à mi-parcours (rapport de démarrage, draft du rapport final, etc.).

e) Partenaires de mise en œuvre (Agences des Nations Unies et le Gouvernement) :

- Fournissent tous les documents et informations nécessaires au/à la consultant(e); - Participent à l'assurance qualité des livrables de l'évaluation à mi-parcours ; - Participent au Groupe de référence de l'évaluation à mi-parcours.

f) Equipe du projet :

- Fournit tous les documents et toutes les informations nécessaires à l'évaluation à mi-parcours ; - Facilite les aspects logistiques, techniques et pratiques de l'évaluation à mi-parcours.

) Autres parties prenantes :

No	Parties prenantes	Rôles clefs attendus
01	ONGs de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation à mi-parcours. ✦ Utiliser les données de l'évaluation à mi-parcours.
02	Structures étatiques	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation à mi-parcours ✦ Utiliser les données de l'évaluation à mi-parcours ✦ Echanger sur la qualité des résultats de l'intervention en comparaison avec les normes et standards nationaux
03	Autorités locales	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation à mi-parcours. ✦ Soutenir tout le processus de l'évaluation à mi-parcours et à tous les niveaux
04	Bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Produire des feedbacks objectifs sur le processus de planification, de mise en œuvre et de coordination des activités. ✦ Produire des feedbacks sur la manière et la collaboration avec toutes les parties prenantes (dignité) et le niveau de satisfaction au vu des résultats générés par le projet et les recommandations pour les interventions futures.

) Evalueur :

S'acquiesce des obligations contractuelles conformément aux termes de référence ;

Prépare un rapport de démarrage de l'évaluation à mi-parcours, comprenant une matrice d'évaluation, conformément aux termes de référence, aux règles et normes du GNUE et à ses directives éthiques ;

Prépare les rapports et informe le responsable de l'évaluation à mi-parcours, les responsables du programme ou projet et les parties prenantes de l'avancement et des principales constatations et recommandations ;

Finalise l'évaluation à mi-parcours, en tenant compte des commentaires et des questions sur le rapport d'évaluation.

X. PRODUITS DE L'ÉVALUATION (LIVRABLES)

Les produits attendus de cette évaluation à mi-parcours sont les suivants :

- *Rapport de démarrage (10-15 pages)* : le rapport de démarrage doit se fonder sur les discussions préliminaires avec les quatre agences de mise en œuvre et à l'issue de l'examen documentaire, et doit être réalisé avant le démarrage de l'évaluation à mi-parcours (avant tout entretien formel, distribution de questionnaires ou visites sur le terrain).
- *Réunions de débriefing* : elle sera organisée immédiatement après la collecte des données et vise à informer les parties prenantes des premières constatations.
- *Rapport provisoire de l'évaluation à mi-parcours (40-60 pages)* : ce document fera l'objet de commentaires de la part des parties prenantes dans un délai convenu, en tenant compte des exigences relatives au contenu telles que définies dans les guides d'évaluation des agences.
- *Piste d'audit du rapport d'évaluation à mi-parcours* : les modifications apportées par l'équipe en réponse aux observations sur le rapport provisoire vont être consignées par l'évaluateur pour montrer comment a été traité chaque commentaire.
- *Rapport final d'évaluation à mi-parcours* : il sera obtenu après la prise en compte des commentaires pertinents des parties prenantes. Il fera l'objet d'une présentation aux parties prenantes clés du projet.

XI. DEONTOLOGIE DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUe accessible sur le site <http://www.uneval.org/document/detail/102>. Le/la consultant(e) doit veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant la collecte et la publication de données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

XII. PLAN D'ACCOMPLISSEMENT DES LIVRABLES ET DES PAIEMENTS

Les jalons pour les paiements se déclinent comme suit :

Délivrables	Délai (cumulé)	%
1ère Tranche : Validation du rapport initial par l'équipe du projet et le PMSU	07 jours	20%
2ème Tranche : Remise du rapport provisoire par l'équipe du projet et le PMSU	15 jours	30%
3ème Tranche : Remise du rapport final validé + proposition du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations par l'équipe du projet et le PMSU	30 jours	50%
Total		100%

NOTICE DE SELECTION POUR CONSULTANT INDIVIDUEL

IC/161/PCJ/2019

Date : 30/10/2019

PAYS : REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

INTITULE DE LA MISSION : Recrutement d'un(e) consultant(e) national(e) pour l'

Durée de la mission : 30 Jours calendaires

Prière d'envoyer vos propositions (propositions technique et financière) dûment signées à l'adresse e-mail achats.cf@undp.org avec mention obligatoire de la référence et intitulé du dossier. Toute demande de renseignement sera adressée à l'adresse e-mail : registry.cf@undp.org

Votre proposition devra être reçue au plus tard le 15 Novembre 2019.

Liste des personnes ayant contribué à l'évaluation

N°	Nom	Prénom	Statut	Contact
01	ASSANI	Edith Pulchérie	Chargée de Programme PNUD / Environnement et Développement durable	75562515 / 70551300

02	DEMONKOMBONA	Grâce à Dieu	chargé Initiative jeunesse Food and Agriculture Organisation, FAO	72 88 66 80
03	LENGBELA	René Audy	Chargé de Mission en matière d'Entreprenariat Ministère Petites et Moyennes Entreprises, de l'Artisanat et du Secteur Informel, PME	75 31 33 10
04	DIATTA	Ismaila	Chef de Projet Conjoint Jeune sortant PNUD	75121745/ 72530026
05	PENGMON	Benjamin	Chef de Projet pour Alindao / ONG/ NOURRIR	75.76.32.70/ le 72.04.04.32
06	SEPAMIO	Eric	Chargé de Programme ONG/ NOURRIR	75 04 48 86
07	SERVICE SICKAYANI	Noëlla	Chargée de Suivi et Evaluation de l'ONG / AFPE	75.75.80.15
08	YIKOUMA	Yolande	Coordonnatrice Nationale de l'ONG/ AFPE	75 13 45 54/ 72 68 09 92
09	DEROM	Pamela	Présidente du Conseil National de la Jeunesse (CNJ)	
10	SORONHOUL		Président du groupement JEUNESSE ESPOIR/ Galabadja 6	72 39 03 16
11	SAHA	Brigitte	Présidente du groupement « Ouali Na Ndouzou »	
12	KONGO	Justine	Trésorière Générale du groupement « Ouali Na Ndouzou »	72 09 14 65
13	SAHA	Alida	Membre du groupement « OUALI NA NDOUZOU »	
14	OUNDA	Natacha	Membre du groupement « OUALI NA NDOUZOU »	
15	Mme FALI	Flore Florence	Directrice Générale de la Jeunesse et du Service Civique	75.20.34.49 / 72.20.34.49
16	SIZOUA BELLE	Jean Sylvain	Président du Conseil d'Administration de l'ANDAC, Association Nationale des Sourds Muets	75350551 / 72607207

17	DIKISSI	Davy Crépin	Chef de Projet Conjoint –Jeune à l'ONG / AFPE	72282900 / 75791670
18	MOBAYEKIZIMA NDATA	Guy Junior	Conseiller en Formation à l'ACFPE	75622309/ 72327664
19	KPIODIGUI	Olive Solange	Chef de Service de la Formation par Apprentissage à l'ACFPE	72214121 /75010697
20	YOCHENA	Paterne	Membres du	72257240
21	MBOYEPEMA	Francis	groupement	
22	NGOAKA	Sylvain	« MASSEKA NA NDOUZOU »	
23	ROUFAÏ	Sariratou	Présidente de l'Association OFCRD	72 82 84 64
24	MALENDOMA	Jennifer	Membre	
25	NGBOWALI	Grenice	Membre	
26	SOW	Sokna	Membre	
27	YAKODET	Reine	Membre	
28	MAYELE	Olivia	Membre	
29	GREPANDET	Saturnin Nicaise	/ Sous-Préfet de Bambari	75168550 ou le 72890681
30	MATCHIPATA	Abel	Maire de la Ouaka	72762812 ou le 75739354
31	MBEBOUTI	Patrick	SG de la préfecture Intérimaire du Préfet	72809679
32	MASSENGUET	Audibert	Président du Groupement SIRIRI	72203650
33	NDOYE	Valérie	Trésorière Générale du groupement SIRIRI	72294129
34	MOKOMBO	Aristide	Secrétaire Général du groupement SIRIRI	72634365 ou 75646631
35	MBETI	Adeline,	membre du groupement SIRIRI	
36	BALEBANDA	Raïssa		
37	BAMARA	Clémence	Présidente du groupement TA NDOYE	72777064 ou 75699051
38	LOWA	Lucienne	Présidente du groupement SARAMBIGA ZO	
39	KOMANDA	Davila	Membre	
40	GOUADAMBA	Désiré	Président du groupement TOUMBA YERE	72148744 ou 75714884
41	TABOLO	July	membre	
42	KOUZOUMA	Jean Claude		72 042502 ou 75443613
43	GOYAVE	Jean Pierre,	Vice-Président du groupement MABOKO NA MABOKO	72311570
44	GONELENGA	Morin,	Membre	

45	AZOUANDJA	Edmond	Membre	72809722	
46	PENGMON	Benjamin,	ONG/ NOURRIR	75763270 72040432	ou

Annexe 3 : Liste des documents consultés

1. Objectifs du Développement Durable (ODD) Rapport National Volontaire de suivi de mise en œuvre, PNUD
2. Cadre programmatique du PNUD 2014-2015
3. Cadre stratégique intérimaire 2016-2017 du Système des Nations Unies
4. Plan national de Relèvement et de Consolidation de la Paix (2017-2021)
5. Descriptif de programme de pays pour la République centrafricaine (2018-2021)
6. Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD+2018-2021)
7. Guide d'évaluation du PNUD, : <http://www.undp.org/evaluation>
8. Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF+) 2018-2021
9. Cadre stratégique intérimaire 2016-2017 du système des Nations Unies en RCA
10. Document de projet –mécanisme accéléré RCA
11. Liste finale des indicateurs proposés pour les objectifs de développement durable
12. Document de programme conjoint des Nations Unies pour le renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de la Centrafrique
13. Compte Rendu de la cérémonie de remise symbolique des kits de démarrage des Agros et attestations de fin de formation en entrepreneuriat
14. Rapport de formation des jeunes vulnérables de Bambari en entrepreneuriat et leadership communautaire, Projet Conjoint Jeune, PNUD, 2019.
15. Rapport de la formation en entrepreneuriat des jeunes et des femmes du 8^{ème} arrondissement de Bangui, Projet Conjoint Jeune, PNUD, 2018.
16. Rapport de formation des jeunes vulnérables de Bossangoa en entrepreneuriat et leadership communautaire, Projet Conjoint Jeune, PNUD, 2018.
17. Rapport de la formation en entrepreneuriat des femmes des organisations féminines de Bangui, Projet Conjoint Jeune, PNUD, 2018.
18. Programme conjoint du système des Nations Unies pour le renforcement de la résilience des jeunes et adolescents en RCA, Rapport annuel, 2018.
19. Les TDR des différentes formations à Bangui, Bambari et Bangui
20. Les rapports des activités de l'ONGs / AFPE et NOURRIR
21. Les Codes de bonne conduite de l'ONG / AFPE en matière du genre, de la corruption et du respect des droits humains.

Tableau 2 : Matrice de l' examen critique des résultats de l' Effet 2 du projet conjoint jeune

Effet 2/ Les jeunes hommes et femmes prennent en charge leur propre réinsertion socio-économique, à travers la participation dans des activités économiques alternatives, le renforcement des capacités favorisant l'entreprenariat et d'auto-emploi et la participation dans des activités de cohésion sociale au niveau communautaire

RESULTATS

Livrables	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Valeur de référence	Valeur cible	Cohérence des indicateurs
<p>Résultat 2.1 : Les activités HIMO communautaires sont identifiées et mise en œuvre d'une manière participative</p>	<p>Indicateur 2.1.1 : Nombre de personnes/jours réalisées par zone (en moyenne 345 personnes x 80 jours = 27600 hj/zone) sexospécifique homme/femmes; Indicateur 2.1.2 : Nombre de travaux communautaires réalisés Baseline = 0 Target = 29</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le Bureau de la préfecture de la Ouaka à Bambari ; • Le Bureau de la Sous-préfecture de Bambari ; • Le Bureau du Trésor public de Bambari ; • Le Bureau de la Direction Régionale n°4 du Développement Rural ; • La Maison d'arrêt et de correction de Bambari ; • La Mairie de Bambari ; • Le Bureau de la paix et cohésion sociale de Bambari sur financement du PNUD. 	<p>A déterminer</p>	<p>Le projet est en cours de réalisation, des travaux communautaires sont prévus. Il est donc futile de préciser exactement le nombre de travaux communautaires réalisés au-delà de ce qui est déjà fait ;</p> <p>Indicateur précis, pertinent, cohérent et mesurable</p>
<p>Résultat 2.2 : Les jeunes hommes et femmes disposent des compétences dans l'entreprenariat et des métiers porteurs dans leurs communautés</p>	<p>Indicateur 2.2.1 : % des participants (H/F) a HIMO qui ont suivi et terminé une formation professionnelle (métier ou démarrage d'un entreprise): cible 35 % des participants;</p>	<p><i>485 jeunes ont accès à des opportunités d'apprentissage et de formation professionnelle adaptées aux besoins du marché</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Une formation sur l'entreprenariat et à l'autonomisation économique a été organisée à l'endroit des bénéficiaires et à l'approche utilisée « Entreprendre ». 485 représente les jeunes à risque sur financement PNUD et Minusca, formation en petits métiers porteurs. Dont 200 de petit commerce sont formés en entrepreneuriat. A côté de ça, 1520 jeunes formés en entrepreneuriat et constitués en groupement à Bangui, Bouar, Bossangoa, Bambari. 		<p>Indicateur précis, pertinent, cohérent et mesurable</p>

	<p>Indicateur 2.2.2 : Nombre de modules de formation élaborés et dispensés Baseline = 0 Target = 350</p>	<p>Des modules de formations ont été élaborés et dispensés aux bénéficiaires et à Bambari. A Bangui : ces modules portent sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le développement personnel - Générer un revenu - Comprendre l'offre et la demande - Investir dans les techniques de promotion - Gérer une entreprise dans un marché complexe - Une attention particulière a été accordée aux femmes bénéficiaires du projet compte tenu des considérations en termes de genre. C'est ainsi que les formations ont été divisées par catégorie en tenant compte des niveaux, les femmes étant majoritairement des analphabètes ou ayant de niveau de scolarité très bas. <p>Des modules de formations sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement personnel - Entreprise ? - Comportements d'un bon entrepreneur - Système ADE - Le Marketing - Epargne ? - Valeur Ajouté - Planification - Un capital pour démarrer - Evaluer le coût et donner un prix - Bilan - Plan d'affaire simplifié - Gestion financière <p><u><i>Les bénéficiaires ont subi des formations dans le domaine de gestion simplifiée de l'entreprise :</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Notion de qualité dans la détermination des prix - Critères de détermination des prix 	<p>16 modules</p>	
--	--	---	-------------------	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Qualité du produit - Rentabilité de l'entreprise - Identification des besoins - Satisfaction des besoins - Connaissance de l'environnement (étude de marché, forces et faiblesses de ses concurrents) - Respect des règles - L'éthique dans les affaires - La prise de bonnes décisions - La planification et la gestion des stocks - La comptabilité - L'épargne - Le marketing - Le social - Toujours à Bambari, les bénéficiaires sont constitués des deux communautés (chrétienne et musulmane). 5 personnels de l'ONG Nourrir partenaire de mise en œuvre sont formés dans le domaine de l'entrepreneuriat et le Vice-président du Conseil Préfectoral de la Jeunesse de Bambari. - Les jeunes bénéficiaires du projet sont capables de mettre en œuvre des activités d'intérêt général renforçant leur engagement actif dans la promotion de la paix, la citoyenneté, le rétablissement de la confiance et le dialogue entre les communautés - Les jeunes bénéficiaires ont accès à des opportunités d'apprentissage professionnel et économiques permettant leur autonomisation financière et leur participation effective au relèvement et à la consolidation de la paix en RCA. <p><u>Formations des jeunes et adolescents à Bangui et Bambari dans les domaines des métiers :</u></p>		
--	--	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> - Electricité bâtiment - Mécanique Automobile essence - Construction métallique - Froid climatisation - Maçonnerie - Menuiserie Plomberie - Arboculture - Aviculture - Elevage des porcins - Pisciculture - Maraichage - Coupe couture - Petits commerces - Restauration - Informatique • Une formation sur l'entrepreneuriat et l'autonomisation économique a été organisée à l'endroit des bénéficiaires fondée sur l'approche « Entreprendre » à Bangui et Bambari. • Une série de cinq formations a été organisée pour les 252 bénéficiaires avec 50 à 51 personnes par cohorte. 		
<p>Résultat 2.3 : Les petites et moyennes entreprises et les entreprises sociales créées</p>	<p>Indicateur 2.3.1 : Nombre de textes règlementaires élaborés; Base line = 0; Target = 03</p>		<p>A Bambari, sur le total de 250 bénéficiaires retenus, 245 personnes ont été formées soit un taux de 98%. Dont 152 garçons soit 62% et 93 filles soit 38%.5 cas d'absence (3 garçons et 2 filles) et 41 cas des personnes référées.</p>	<p>Indicateur précis, pertinent, cohérent et mesurable</p>

	<p>Indicateur 2.3.2 : % de participants (H/F) HIMO qui ont démarré une activité économique (cible 85 %);</p> <p>Indicateur 2.3.3 : Nombre d'employés (H/F) des PME démarrés ou encore active après une année de démarrage</p>	<p>Les groupements sont constitués de façon mixte sauf cas exceptionnel de Bangui où 7 groupements des femmes issues des associations mères existantes ont été constitués <u><i>A Bambari (12) groupements et à Bangui (18) groupements ont obtenus des kits tels que :</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les brouettes - Les bidons d'huile - Sacs d'arachide - Les assiettes - Les tablettes - Les lampes - Les moulins - Les machines à coudre <p>Les caisses à outils (matériels de menuiserie), etc.</p>		
<p>Résultat 2.4 : Un environnement des affaires favorable au développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est promu</p>	<p>Indicateur 2.4.1 : Nombre de plan nationaux mise en œuvre (formation professionnelle, IMF, emploi des jeunes</p>			
	<p>Indicateur 2.4.2 : Augmentation de nombre de personnes formées par les centres de formation appuyées (en % H/F)</p>			

