



Evaluation de l'Effet 2 du Programme Conjoint Jeunes : Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de la Centrafrique



RAPPORT INTERMEDIAIRE

Information sur le projet/la réalisation			
Titre du projet/de la réalisation	Programme Conjoint des Nations Unies pour le renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique		
Numéro Atlas	Award : 00104638		
Produit et résultat institutionnel	Résultats attendus : • 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 de projet	20 Février 2017		
Dates du projet	Démarrage	Fin prévue	Extension
	01.01.2017	31.12.2021	2022
Budget du projet	26, 419,400 de dollars		
Dépenses engagées à la date de l'évaluation finale	5 006 026,21 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 (TracI,2).		
Agence d'exécution	Finn Church Aid (FCA)		
Informations relatives à l'évaluation			
Type d'évaluation (projet/réalisation/thématique/DPP etc.	Evaluation de projet		
Finale/mi-parcours/autre	Finale		
Période évaluée	Début	Fin	
	01 Janvier 2017	31 Décembre 2021	
Evaluateur indépendant	Dr. Boniface NZONIKOUA		
Adresse e-mail de l'évaluateur	nzboni@yahoo.fr		
Date de l'évaluation	Début	Fin	
	30 Janvier 2022	30 Mars-2022	

Table des matières

Tableau 1 : Liste des personnes rencontrées par catégorie d'acteurs et par genre.....	iv
ACRONYMES ET ABBRÉVIATIONS	v
i. REMERCIEMENTS	vi
ii. RESUME EXECUTIF	vii
1. INTRODUCTION.....	12
1.1. Contexte de l'évaluation	12
1.2. Objectif Général de l'évaluation	13
1.3. Portée et utilisation de l'évaluation.....	13
1.4. Critères et questions d'évaluation	13
1.5. Les parties prenantes.....	14
1.6. Théorie de changement	14
2. Méthodologie.....	15
2.1. Cadre et approche méthodologique	15
2.2. Etapes méthodologiques	15
Tableau 1 : Liste des personnes rencontrées par catégorie d'acteurs et par genre.....	16
2.3. Limites de l'évaluation	16
4.1. Conception du programme : Modérément Satisfaisante avec une note de 4/6	20
4.2. Analyse des progrès enregistrés par résultats.....	21
4.3. Mobilisation des ressources financières, humaines et matérielles.....	23
4.4. Système de suivi-évaluation du programme.....	23
5. APPRECIATION DE LA PERFORMANCE DU PROGRAMME SELON LES CRITERES D'EVALUATION	24
5.1. Pertinence et cohérence :	24
5.1.1. Alignement aux priorités des politiques nationales du pays en matière de développement, besoins des jeunes et adolescents.....	24
5.1.2. Alignement sur les Objectifs de Développement Durable (ODD).....	25
5.1.3. Alignement des objectifs du programme avec les produits et effets des programmes de pays (CPD), l'UNDAF+ 2018-2021 et le plan stratégique du PNUD	25
5.1.4. Prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des droits de l'homme dans la conception du programme	26
5.1.5. Validité de la théorie du changement	26
5.2. Efficacité :	27
Évaluation des performances sur la base des indicateurs du programme.....	29
5.2.1. Analyse globale du niveau de réalisation de produit du programme.....	30
5.2.2. Suivi et Assurance Qualité.....	33
5.2.3. Partenariats.....	34
5.2.4. Contribution aux ODDs.....	34
5.2.5. Impact sur les bénéficiaires.....	35
5.3. Efficience :	35
5.4. Durabilité : Satisfaisante (Probable)	37
5.5. Egalités des sexes:.....	39
5.6. Invalidité et droits humains	39
5.7. Renforcement des capacités des acteurs.....	40
5.8. Leçons apprises.....	40
5.9. Bonnes pratiques	41
5.10. CONCLUSIONS - ET RECOMMANDATIONS	41
Annexes.....	55

Liste des tableaux

Tableau 1 : Liste des personnes rencontrées par catégorie d'acteurs et par genre.....	20
Tableau 2 : Echelles de notation.....	22
Tableau 3 : Appréciation et les notes attribuées selon le critère pertinence.....	23
Tableau 4 : Appréciation et les notes attribuées selon le critère efficacité.....	23
Tableau 5 : Appréciation et les notes attribuées selon le critère efficience.....	23
Tableau 6 : Appréciation et les notes attribuées selon le critère durabilité.....	24
Tableau 7 : Appréciation et les notes attribuées selon le critère transversal.....	24
Tableau 8 : Performance du projet selon les critères d'évaluation.....	50

Liste des Figures et Photos

Figure 1 : Théorie du Changement(TdC) du projet« soutien aux activités génératrices des revenus des personnes vulnérables à Bossangoa ».....	19
Photo 2 : Entretien avec un groupe mixte (Homme/femmes) par les consultants à Bossangoa	48

Liste des Annexes

Annexe 1 : Termes de Références.....	52
Annexe 2 : Cadre des résultats	64
Annexe 3 : Liste des documents consultés.....	67
Annexe 4 : Liste des personnes et organisations rencontrées	69
Annexe 5 : Calendrier détaillé de la mission.....	71
Annexe 6 : Outils de collecte des données primaires.....	72
Annexe 7 : Matrice d'évaluation.....	81

ACRONYMES ET ABBRÉVIATIONS

ACFPE	: Agence Centrafricaine pour la Formation Professionnelle et l'Emploi
ACDES	: Association Centrafricaine pour le Développement Economique et Social
AFEB	: Association des Femmes Evangéliques de Bossangoa
ANDE	: Agence Nationale pour le Développement de l'Élevage
CCP	: Cadre de coopération Pays FAO-Gouvernement
CDE	: Convention relative aux Droits de l'Enfant
CEDEF	: Convention sur l'Elimination de toutes les formes de Discrimination à l'Egard des Femmes
CEMAC	: Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale
CSI	: Cadre Stratégique Intérimaire des Nations Unies
FAO	: Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
GDAP	: Groupement pour le Développement Agropastoral
HCR	: Haut-Commissariat des Nations Unies aux Réfugiés
IFD	: Intégration de la Femme dans le Développement
MDRA	: Ministère du Développement Rural et de l'Agriculture
MINASRN	: Ministère des Affaires Sociales et de la Réconciliation Nationale
MINUSCA	: Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en Centrafrique
ODD	: Objectifs de Développement Durables
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
OIT	: Organisation International du Travail
ONG	: Organisations Non-Gouvernementales
OSC	: Organisations de la Société Civile
PIB	: Produit Intérieur Brut
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUAD	: Plan-Cadre des Nations Unies pour le Développement
PPT	: PowerPoint
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RCA	: République Centrafricaine
RCPCA	: Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix
RFR	: Réseau des Femmes Rurales
SUN	: Système des Nations Unies
TdC	: Théorie de Changement
TDRs	: Termes de Références
UNEG	: Groupe d'Evaluation des Nations Unies
UNDAF	: United Nations Development Assistance Framework
UNICEF	: Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

Les informations contenues dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les points de vue et la position du PNUD. La responsabilité des opinions exprimées ainsi que les erreurs de fait ou de jugement demeure celle du Consultant.

i. REMERCIEMENTS

L'évaluation finale du projet Programme « Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique » a été réalisée par Dr. Boniface Nzonikoua. Sa réalisation a été rendue possible grâce à la contribution importante de plusieurs personnes au niveau de l'administration centrale et régionale et du Bureau du PNUD-RCA.

Le Consultant exprime sa reconnaissance à toutes ces personnes chargées de la mise en œuvre des interventions du projet, notamment les Agences SNU (UNFPA, PNUD, FAO, UNICEF, OIM, PAM, OMS, ONUSIDA, UNESCO, ONU-FEMME, OIT, MINUSCA), pour leur disponibilité à la facilitation de la mission, mais aussi aux entretiens conduits pendant la phase de collecte des données sur le terrain. La participation des organisations partenaires (CARITAS, COOPI, PU-AMI, IRC, Solidarités, Vitalité plus, CRS, ACTED, ACDES-SUISSE, AFEDEC, Fondation Voix du Cœur, Centre saint Gabriel, ATD Quart Monde, ACABEF, CALEBASSE, ECHELLE, ANJFAS, GAPAFOT) et les départements ministériels (Jeunesse et Sports, Economie, Plan et Coopération Internationale, Agriculture et Développement Rural, Elevage, Fonction Publique, Entrepreneuriat, Santé et Population, Education, Affaires Sociales et Réconciliation) rencontrées à Bangui et dans les zones du projet, a été très utile pour rassembler les informations primaires recherchées sur le terrain. Malgré le planning des rendez-vous assez contraignant, dû au contexte sécuritaire du pays, ils ont accepté de se rendre disponibles pour s'entretenir avec le Consultant.

Les remerciements vont tout particulièrement à l'équipe du PNUD, chargée de la coordination de la présente évaluation. Leur appui à la planification et au suivi des rendez-vous avec les parties prenantes au processus d'évaluation a été très capitale à la réussite de cette évaluation. En outre, leur disponibilité pour diverses demandes d'informations de la part du Consultant a été très appréciée.

Dr. Boniface Nzonikoua

ii. RESUME EXECUTIF

Ce document représente le rapport final de l'évaluation commanditée par PNUD, Bureau de Bangui (RCA). Elle a été exécutée en Mars 2022.

Objet de l'évaluation

L'objet de l'évaluation est le Programme « Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique ». Mis en œuvre dans les sous-préfectures de Bouar, Berberbérati, Paoua, Bambari et Bangui pour une durée de 5 ans selon le document du projet. Le projet visait 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).

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

- Promouvoir l'implication des jeunes femmes et jeunes hommes dans les activités de la 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 leur communauté ;
- Contribuer au développement du capital humain du pays en dotant les jeunes des compétences de vie courante.

Les parties prenantes sont composées des représentants du gouvernement, des Organisations Non-Gouvernementales (ONGs nationales et internationales) et du SNU. Les bénéficiaires directs sont constitués des personnes et/ou groupements des jeunes et adàlescents des sous-préfectures de Bouar, Paoua, Bambari, Berbérati et Bangui, qui s'intéressent aux formations techniques au lendemain des crises que le pays a connues.

But, Objectifs et portée de l'évaluation

Il s'agit d'une évaluation de projet inscrite dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document de projet. Elle couvre la période allant du 30 janvie 20217 au 31 décembre 2021, avec extention en 2022. L'évaluation avait pour but de déterminer dans quelle mesure les réalisations escomptées ont été atteintes. L'objectif principal est d'apprécier le niveau d'atteinte de l'ensemble des résultats attendus, et d'identifier les résultats inattendus potentiellement générés par la mise en œuvre des activités du projet. 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.

Méthodologie

L'évaluation est conforme aux normes du guide d'évaluation du PNUD et les principes d'évaluation de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE). L'approche non-expérimentale a été adoptée et l'évaluation s'est déroulée en trois phases : (i) Démarrage, (ii) Collecte de données primaires à Bangui et Bouar ; (iii) Analyse des données et production du rapport final d'évaluation. L'élaboration du

Rapport d'Évaluation finale du Projet s'est focalisée sur l'examen de sa performance basée sur l'évaluation des critères de pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité de l'intervention. L'analyse s'est appuyée sur l'échelle de performance ci-après :

Score 6 = Très satisfaisant les résultats attendus ont été atteints comme – ou mieux – que prévu

Score 5 = Satisfaisant les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs

Score 4 = Modérément satisfaisant les aspects positifs sont importants mais les acquis restent fragiles

Score 3 = Modérément insatisfaisant les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes

Score 2 = Insatisfaisant les aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs

Score 1 = Très insatisfaisant déficiences sérieuses, très peu d'aspects positifs

Résultat global de l'évaluation et conclusions

Le bilan de la mise en oeuvre du projet est qualifié de satisfaisant avec un score global de 5/6. Ce score est obtenu à partir de la moyenne des scores obtenus pour les différents critères évalués (Conception: 4/6 ; Pertinence : 5/6 ; Efficacité : 5/6 ; Efficience : 5/6 ; Impact 5/6 ; Durabilité 5/6). Sur cette base, l'évaluation recommande au Gouvernement centrafricain, au PNUD ainsi qu'à tous les intervenants qui appuient les initiatives qui s'inscrivent dans le développement de l'entrepreneuriat et le relèvement économique de maintenir leurs appuis, dans l'optique de porter à l'échelle les interventions engagées, de capitaliser les acquis obtenus, et de consolider les effets des résultats atteints.

Conception : moyennement satisfaisant avec un score de 4/6.

☐ L'évaluation note la clarté et la cohérence de la théorie de changement du projet mais relève comme principale limite les questions de changement des mentalités, renforcé par le fort taux d'analphabétisme à Bouar, Bambari et Paoua. Ce constat fait peser sur des initiatives de relance de l'économie locale.

☐ L'alignement de l'objectif du projet, de ses résultats et produits à des piliers ciblés du RCPCA apparaît comme une bonne pratique.

☐ Le projet a été conçu dans la perspective de développement de l'entrepreneuriat rural. Dans la perspective de l'obtention d'un résultat transformationnel durable, l'évaluation considère qu'un projet de telle dimension a tout avantage à se construire autour d'une vision plus prospective.

☐ La mise en oeuvre du projet a révélé quelques limites. Les activités sont tellement nombreuses, à telle enseigne que la mise en oeuvre de ces activités pose une certaine confusion au sein des organisations partenaires de mise en oeuvre.

☐ La sanctuarisation de la prise en compte du genre dès la conception du Projet s'est illustrée par la qualité du ciblage des bénéficiaires (groupes vulnérables : jeunes et femmes) et la particularité de certaines activités du projet spécifiquement orientées sur le genre (cas de la production de l'huile de karité et des bénéficiaires de l'alphabétisation, etc.).

Pertinence et cohérence : L'évaluation trouve le projet pertinent et ses activités sont alignées aux politiques, programmes et cadre de programmation du Gouvernement Centrafricain tels que RCPCA. Le projet est en phase avec les produits du programme de pays (CPD) en Centrafrique, les effets de l'UNDAF+ 2018-2021, et le plan stratégique du PNUD 2018-2021 sur les questions de l'égalité des sexes et l'autonomisation des

femmes et des filles. Les indicateurs des activités du projet sont SMART et appropriés pour rattacher le produit du projet à l'Effet du PNUAD/DDP.

La théorie de changement postulée dans le document du projet demeure encore valide au regard du contexte politique et socioéconomique de la République Centrafricaine. Les questions d'intégration de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes, de renforcement des capacités nationales, des approches fondées sur les droits fondamentaux dans la conception du programme ont été prises en compte. Le programme a contribué au renforcement du cadre normatif et institutionnel en faveur du relèvement socioéconomique tout en consolidant les moyens d'existence des bénéficiaires via les AGRs. Cette contribution à la réponse des défis de relèvement économique de la RCA a été structurée à travers l'UNDAF 2018-2021 autour des effets qui, pour la plupart, présentent un lien avec les objectifs et les résultats escomptés du Programme, notamment les produits :

- 2.1 : Les activités HIMO communautaires sont identifiées et mises en œuvre d'une manière Participative ;
- 2.2 : Les jeunes hommes et femmes disposent des compétences dans l'entrepreneuriat et des métiers porteurs dans leurs communautés;
- 2.3 : Les petites et moyennes entreprises et les entreprises sociales créées;
- 2.4 : Un environnement des affaires favorable au développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est promu.

Efficacité : L'analyse du niveau de progression des indicateurs et leur contribution à l'achèvement des produits permet de conclure que le Programme a mieux performé dans la réalisation des activités de réhabilitation et beaucoup moins pour toutes les autres. L'écart observé à cet égard pourrait s'expliquer par la qualité de l'organisation mise en place pour le suivi des activités par l'unité de gestion du programme. En effet, le suivi des activités sur le terrain par l'équipe de gestion devrait permettre d'assurer le respect des spécifications techniques définies dans le document du programme et de rehausser la qualité des services fournis. Ce qui n'est pas le cas.

Le programme a atteint ses objectifs et les résultats stratégiques certes. Le programme a contribué à l'amélioration du cadre du développement local et des réformes visant une croissance économique inclusive pour une bonne gouvernance, une relance économique et une création d'emplois à travers l'appui à plusieurs associations des jeunes et le déploiement de l'autorité de l'Etat. La combinaison des activités de résilience, de renforcement des capacités sur des thématiques essentielles de l'entrepreneuriat, constituent des forces indéniables à l'atteinte des résultats du programme. Des renforcements des capacités multiformes ont été salutaires pour maximiser la performance du programme de même que la collaboration entre les institutions gouvernementales partenaires. Des avancées plus ou moins attribuables à l'action directe du Programme confirment toutefois l'évolution favorable vers l'atteinte des changements transformationnels souhaités pour les localités ciblées, notamment la prise de consciences des jeunes et adolescents, la baisse des cultures de l'individualisme couramment répandue dans un passé récent. L'efficacité du programme a été limitée par la situation sécuritaire persistante et volatile, l'insuffisance des infrastructures de formation, et le non-déploiement effectif de l'administration dans certaines localités du programme. La mission attribue un score de 5/6.

Efficience : Le projet Programme « Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique » est très efficient. La stratégie de coordination du projet autour d'un même cadre des résultats a significativement renforcé la mise en œuvre et le suivi du programme. Face aux contraintes sécuritaires le programme a été très bénéfique y compris la collaboration de l'équipe du projet avec les acteurs locaux.

La durée de mise en oeuvre du programme a été portée de 5 ans. Quelle que soit la justification à la base d'un tel développement, l'évaluation considère que l'efficacité du programme s'en est trouvée amoindrie par un effet mécanique, du fait des coûts supplémentaires engendrés par l'extension de sa durée.

La capacité d'absorption des ressources par le Programme est un indicateur de performance à mettre au crédit de son efficacité et de son efficacité. Le rapport financier révèle à cet effet que les dépenses du projet au 30 Septembre 2021 se sont élevées à plus de 5.000 026,21 USD sur un budget total de 26 419,400 USD, ce qui correspond à un taux d'absorption de ressources de forte que l'évaluation considère satisfaisant. De la substance des échanges entre l'équipe d'évaluation et celle du programme, on peut anticiper que ce taux d'absorption des ressources pourrait être porté à plus de 100%. Dans le même ordre d'idées, la recherche de l'efficacité du programme se traduit par la rationalisation des ressources humaines.

Le suivi opérationnel des activités a été assuré à travers des réunions périodiques tenues avec les parties prenantes, des rapports périodiques qui ont été produits et soumis conformément aux échéanciers prévus à cet effet, et des missions conjointes de suivi des activités qui se sont régulièrement rendues sur le terrain, non seulement pour s'assurer de l'effectivité de la réalisation des activités, mais aussi pour mesurer l'impact de leur réalisation sur la stabilisation et la cohésion sociale, ce qui a grandement rehaussé la visibilité de ce programme, et contribué à améliorer l'image du SNU en général, et du PNUD en particulier. La mission juge globalement l'efficacité du projet satisfaisante avec un score de 5/6.

Durabilité : Le premier élément sur lequel repose la durabilité du programme se trouve dans l'alignement du Programme aux priorités nationales telles qu'elles ont été définies dans les documents de politiques et de stratégies qui structurent la réflexion et l'action en matière de relèvement et de consolidation de la paix en RCA. Par ailleurs, l'évaluation note que l'approche participative adoptée à la phase de conception à travers les consultations ayant impliqué les parties prenantes pressenties pour sa mise en oeuvre procède de la volonté d'alignement de cette initiative sur les priorités nationales et les besoins des bénéficiaires qui établissent un lien de causalité entre la pauvreté et l'insécurité.

Sur la disponibilité des capacités techniques et de la volonté des institutions régionales et/ou locales pour continuer à travailler avec le programme ou pour assurer sa montée en échelle, l'évaluation considère l'exceptionnelle disponibilité des autorités de la RCA à échanger avec la mission comme un indicateur de l'importance et de la priorité qu'elles accordent à cette intervention.

Sur la soutenabilité du relèvement communautaire, l'évaluation considère que la promotion des AGR et de l'entrepreneuriat qui a été ciblée dans le PRODOC comme une des activités majeures du programme n'a pas bénéficié d'un soutien à la mesure des besoins et des attentes des bénéficiaires. En plus des formations, les jeunes et les adolescents souhaiteraient avoir accès à des sources de financement qui leur permettraient de continuer leurs activités. D'une manière générale, l'évaluation considère que les perspectives de relance de l'économie locale demeurent assez limitées du fait de l'absence des structures de financement qui pourraient les soutenir sur le long terme, ainsi que des faibles capacités managériales des acteurs.

L'évaluation estime que les acquis du programme pourraient être préservés si l'Etat arrivait à mobiliser les ressources financières et techniques suffisantes. L'aboutissement des démarches de dialogue entre le PNUD et les autorités nationales (Comité de Coordination et de Suivi du programme) permettra sans doute de disposer des ressources financières et économiques en vue de préserver les bénéfices réalisés par le programme. De l'analyse de l'environnement social et politique du pays, les facteurs tels que : (i) l'instabilité politique ; (ii) la mauvaise gouvernance ; et (iii) la volatilité du contexte sécuritaire dans certaines zones du

programme sont autant des risques sociaux ou politiques qui pourraient menacer la durabilité des produits du programme. L'évaluation juge globalement la durabilité du programme satisfaisante avec un score de 5/6.

Egalité des sexes

L'égalité des sexes a été prise en compte dans la phase de conception et dans toutes les activités du programme. Les objectifs fixés du programme sont focalisés sur l'égalité des sexes c'est-à-dire sur l'indicateur principal du programme prévoit plusieurs bénéficiaires directs (1,222.714 adolescents et jeunes) dont une partie des femmes. A cet effet, le programme est un bon exemple de marqueur. Selon l'analyse des rapports mis à disposition de la mission, les femmes sont prises en compte par le programme. Ce qui permet à la mission de conclure que les jeunes ont bénéficié de l'appui du programme.

Invalidité et droits humains

Dans le Prodoc, les indicateurs du produit n'indiquent pas si et comment les personnes handicapés, minoritaires, ou de différentes ethnies ont été prises en compte dans le programme. Selon l'examen des documents du programme et les interviews, la question des droits humains est adressée surtout dans le choix des bénéficiaires du programme sans distinction de sexe, d'ethnie et de religion. Aucune considération d'ordre ethnique et religieux n'a été dénoncée dans le choix des bénéficiaires. Les formations des bénéficiaires ont pris en compte les principes des droits humains. Sur le terrain, l'évaluation constate que la sélection des bénéficiaires ne fait pas référence au principe 'ne délaissier personne- Leave No One behind'.

Leçons apprises

Le contexte sécuritaire, politique et sanitaire sont des facteurs externes qui ont impacté négativement sur le délai d'exécution du programme. Le programme a démontré sa flexibilité dans la reprogrammation de certaines activités pour contourner les obstacles contextuels à travers la réaffectation du budget de certaines activités vers d'autres activités qui n'étaient pas prévues dans le document de programme. Cela a permis à l'équipe du programme d'achever certaines actions malgré les changements. Les activités identifiées ont été un facteur de consolidation de la paix et de la cohésion sociale par l'approche participative qui a permis aux jeunes et adolescents de s'impliquer et de comprendre l'importance et la pertinence des objectifs poursuivis par ce programme. La formation préalable des différents bénéficiaires est un gage pour la viabilité des acquis du programme. Toute fois, la mission constate un faible suivi des activités du côté de l'unité de gestion du programme.

1. INTRODUCTION

Le programme « Evaluation de l'Effet 2 du Programme Conjoint Jeunes : Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de la Centrafrique » est arrivé à échéance le 31 décembre 2021, avec extension en 2022. Ce programme fait l'objet d'une évaluation finale externe par un consultant national, conformément aux dispositions du plan d'évaluation du Bureau Pays du PNUD en RCA et dans le Document de Programme (PRODOC). Le programme a été mis en œuvre par le PNUD à travers plusieurs partenaires, sur un financement de 26,419,400 USD.

Le programme cible les jeunes et adolescents des sous-préfectures de Bouar, Bambari, Paoua, Berbérati et Bangui. Conformément au canevas du Guide d'évaluation du PNUD de janvier 2019, le présent rapport est structuré autour : (i) d'un résumé exécutif, (ii) d'une introduction qui rappelle le contexte de l'évaluation et les critères de l'évaluation, (iii) d'une brève description du programme, (iv) la méthodologie d'intervention, (v) des principaux constats et conclusions sur la conception du Programme, sa mise en œuvre et les résultats atteints, (vi) des enseignements tirés de sa mise en œuvre, (vii) des recommandations issues des constats et conclusions de l'évaluation, et (v) des annexes.

1.1. Contexte de l'évaluation

En raison de la détérioration de la situation en matière de sécurité, la République centrafricaine a connu une augmentation spectaculaire du nombre des jeunes et adolescents sans emplois entre la période 2010-2015, soit une augmentation de 79,7%¹. La réintégration socio-économique des jeunes est un défi majeur pendant cette période pour la réconciliation et la consolidation de la paix. Face à ce défi, le système des Nations Unies, sous l'égide du PNUD, aide le gouvernement à élaborer une stratégie nationale sur les solutions durables visant à tirer parti de l'avantage comparatif de la communauté internationale pour aider les jeunes et les adolescents à réintégrer leurs communautés locales à travers des AGR. Dans ce contexte difficilement social et économique, il est évident qu'il existe plusieurs zones du pays, où l'application de l'approche des solutions durables trouve une priorité urgente. C'est dans ce contexte que le PNUD appuie le Gouvernement de la République centrafricaine à mettre en œuvre une stratégie nationale et un plan d'action pour la prévention des crises avec le soutien financier de la communauté internationale. La mise en œuvre de cette stratégie sur le terrain est nécessaire pour éviter la radicalisation et l'extrémisme violent.

Le programme initié par le Gouvernement centrafricain avec l'appui du PNUD assurera la réintégration pacifique de ces jeunes, grâce à l'appui de l'entrepreneuriat en faveur des jeunes issus des sous-préfectures de Bouar, Bambari, Paoua, Berbérati et Bangui. Le programme utilise une approche de génération de revenus durables qui vise à renforcer les formations techniques sans fournir aucune aide matérielle ou financière aux bénéficiaires. Pour permettre aux jeunes de gagner un revenu durable, il est également essentiel de prévenir tout nouveau conflit et la propagation potentielle de l'extrémisme violent dans les zones cibles.

À la fin du programme, les bénéficiaires auront accès à des moyens de subsistance et à des emplois durables et le Comité de coordination aura obtenu les informations nécessaires et la liste des mécanismes et des institutions pour la mise en place du système d'alerte précoce sur la menace de conflit, de radicalisation et d'extrémisme violent.

Durant la mise en œuvre du programme, l'instabilité sécuritaire due aux élections présidentielle et législatives de décembre 2020 a impacté les activités dudit programme. Ces événements n'ont pas permis au partenaire de finaliser les activités prévues dans le délai, ce qui a amené le PNUD de solliciter une extension en 2022 auprès du bailleur.

¹ ACFPE, rapport d'étude sur la situation de l'emploi des jeunes en RCA 2017, page 12

1.2. Objectif Général de l'évaluation

L'évaluation permettra entre autres de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du programme ;
- Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du programme reste valide ;
- Apprécier les contributions du programme 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 programme ;
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ; - Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du programme et pour d'autres interventions similaires dans le futur.

1.3. Portée et utilisation de l'évaluation

L'évaluation couvrira toutes les périodes des interventions du programme mises en œuvre du 30 janvier 2017 à 31 décembre 2021 avec extension. Elle permettra de porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, les impacts (ou signes précoces d'impacts) et la durabilité des résultats du programme ; d'identifier les bonnes pratiques et les leçons, et ; iv) formuler des recommandations et proposer des orientations futures.

1.4. Critères et questions d'évaluation

Le Programme programme Soutien aux Activités Génératrices de Revenus Durables des personnes vulnérables à Bossangoa sera évalué suivant les critères et questions suivants : i) Pertinence/cohérence des interventions mises en œuvre ; ii) Efficacité ; iii) Efficience ; iv) Durabilité ; v) Genre, équité et droits humains. Les questions d'évaluation organisées en fonction des critères et des sous-questions ont été développées suivant la matrice d'évaluation détaillée en annexe. La mission d'évaluation a décliné les questions principales en sous-questions dans le but de recueillir des réponses spécifiques.

Description du Programme « Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique ».

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). De façon spécifique, le programme conjoint permettra à court, moyen et long terme a : • Promouvoir l'implication des jeunes femmes et jeunes hommes dans les activités de la 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 leur communauté ; • Contribuer au développement du capital humain du pays en dotant les jeunes des compétences de vie courante.

Effet du programme 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.

Les produits de l'effet 2 du programme:

1. Produit 2.1 : Les activités HIMO communautaires sont identifiées et mises en œuvre d'une manière participative;
2. Produit 2.2 : Les jeunes hommes et femmes disposent des compétences dans l'entrepreneuriat et des métiers porteurs dans leurs communautés;
3. Produit 2.3: Les petites et moyennes entreprises et les entreprises sociales créées;
4. Produit 2.4 : Un environnement des affaires favorable au développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est promu.

1.5. Les parties prenantes

- *Départements ministériels ;*
- *ONGs et Société Civile ;*
- *Agences du Système des Nations Unies.*

1.6. Théorie de 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'entrepreneuriat, du volontariat et du bénévolat, les jeunes auront le sentiment d'appartenir à une société des « bâtisseurs » et non de « destructeurs ». Cette théorie du changement était pertinente et demeure valide face à cette situation. Depuis que les conflits ont eu lieu en RCA, l'insécurité et la vulnérabilité sont généralisées dans toutes les provinces. Les jeunes et les adolescents se retrouvent face aux différents problèmes humanitaires. À l'heure actuelle, le gouvernement et les autorités locales n'ont pas la capacité suffisante pour soutenir les jeunes à risque, et les jeunes n'ont pas assez de compétences techniques et de connaissances pour développer leurs activités génératrices de revenus. Si le gouvernement et la communauté internationale peuvent offrir un environnement d'affaires favorable aux jeunes et adolescents, si les jeunes ont plus de compétences et de connaissances pour développer leurs entreprises, ils pourront avoir accès à un revenu durable et, finalement, créer une résilience et une stabilisation socioéconomique.

Cette approche crée également une cohésion sociale et une cohabitation dans les zones cibles, car le gouvernement aura un mécanisme de résolution et de prévention des conflits ainsi qu'un système d'alerte précoce sur la radicalisation et l'extrémisme violent. C'est dans ce contexte que PNUD a développé un programme de Programme « Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique ».

1.7. Stratégies ou approches du programme

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 adolescents et 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. Sa stratégie repose sur le crédo ci-dessous:

- **Faire Faire** : C'est une approche utilisée par le PNUD pour réaliser ses programmes sur le terrain. En effet, le PNUD peut assurer le lead du programme 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.
- **Libérer pas à pas** : c'est une des stratégies utilisées par le PNUD pour réaliser ses programmes 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 programmes. 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.
- **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 programmes, 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.

Zone d'intervention du programme

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.

2. Méthodologie

2.1. Cadre et approche méthodologique

Le cadre méthodologique de l'évaluation est conforme au guide d'évaluation du PNUD de 2019 ainsi que de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)². L'approche non-expérimentale³ a été adoptée pour cette évaluation. L'analyse globale a tenu compte des constats empiriques soumis à un processus de triangulation, c'est-à-dire par une comparaison croisée des méthodes de collecte de données (secondaires et primaires) en procédant à un recoupement sexospécifique des informations obtenues auprès de diverses sources. L'évaluation s'est déroulée en trois phases : (i) Démarrage, (ii) Collecte de données primaires et atelier de debriefing des principaux constats ; (iii) Analyse des données et production du rapport préliminaire de l'évaluation, et intégration des commentaires du groupe de référence et finalisation du rapport final d'évaluation.

2.2. Etapes méthodologiques

La phase de démarrage s'est déroulée du 15 au 25 Mars 2022. La mission a débuté par une rencontre de cadrage avec PNUD. Les aspects contractuels, la logistique notamment de l'accès à l'information et aux documents du programme, le procédé de partage d'information, des contacts des personnes à interviewer durant la phase de

² Les principes directeurs de l'OCDE sont disponibles à : www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf

³ Il n'existe pas de groupe témoins de participants à la conception du projet.

collecte des données, des rôles et responsabilités des parties prenantes, et le chronogramme de déroulement de la mission avec les échéances pour les livrables attendus ont été analysés durant cette rencontre.

Suivant des méthodes mixtes quantitatives et qualitatives, la phase de collecte des données primaires a été conduite du 26 Mars au 18 Avril 2022 à Bangui et dans les localités ciblées de préfectures. La revue documentaire⁴ a permis d'identifier et de compléter la liste des personnes à rencontrer sur le terrain. La méthode d'échantillonnage raisonnée proposée par De Vaus (2001)⁵ a été adoptée pour considérer les acteurs à interviewer suivant leurs rôles et responsabilités. Des entretiens semi-structurés individuels et de groupes à l'aide des questionnaires en face-à-face, et par téléphone WhatsApp et Skype, ont été conduits auprès de 132 personnes au total à raison d'environ 40% d'hommes et 60% de femmes. Les organisations féminines bénéficiaires du programme représentent 85.6%

Tableau I : Liste des personnes rencontrées par catégorie d'acteurs et par genre

Typologie d'acteurs	Gouvernement		PNUD		Partenaire de mise en œuvre		Organisation locales		Total	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Nombre	5	2	8	5	6	7	8	91	27	105
Sous-total	7		13		13		99		132	
%	71.4	28.6	61.5	38.5	46.2	53.8	8.1	91.9	20.5	79.5
Total (%)	5.3		9.8		9.8		75.1		100	

Source : Données primaires de la mission.

La situation sécuritaire, l'accessibilité et la répartition par sexe au sein des organisations féminines pour inclure les femmes et les jeunes filles, ont guidé le choix final des localités pour les visites de terrain. Les données quantitatives désagrégées par sexes dérivent de l'exploitation ou analyse secondaire des données quantitatives existantes des rapports d'activités du programme, et tout autre rapport jugé collecté durant la mission. Les guides d'entretien ont été organisés par type d'acteurs, leurs rôles et responsabilités. Chaque entretien avec un informateur clé a duré environ 40 minutes. A la fin de la phase de collecte de données, les informations collectées provenant de différentes sources ont été triangulées pour synthétiser et identifier les résultats entre les méthodes, et les sources. Toutes les données recueillies, anonymes et confidentielles, ont été analysées de manière agrégée par priorités et résultats escomptés. Les réponses qualitatives ont également été validées avec des informations quantitatives. Enfin, la triangulation (entre sources, méthodes et informations de terrain) a été appliquée aux données obtenues.

2.3. Limites de l'évaluation

Les limites de l'évaluation se situent à trois (3) niveaux. Tout d'abord, la question sécuritaire a contraint le consultant à un choix raisonné des localités à visiter. C'est ainsi que les localités de Bangui, Bouar et Bambari ont été considérées. Cependant, pour des raisons de sécurité, les localités de Mobaye et autres n'ont pas été visitées. Ce qui a certainement limité la portée des conclusions de l'évaluation. Compte tenu de la situation sécuritaire, l'indisponibilité de certains informateurs clés ayant la mémoire institutionnelle du programme a

⁴La liste des documents consultés est disponible en annexe 3.

⁵De Vaus D. 2001. Research Design in Social Research. Sage Publication, London (Ltd). 148p.

limité le champ d'analyse de cette évaluation. Toutefois, certaines interviews ont été conduites par Skype ou appels téléphoniques.

2.4. Normes de performance

Comme normes de performance, la mission a utilisé l'échelle de notation ci-dessous.

Tableau 2 : Echelles de notation

NOTE	APPRECIATION	CATEGORIE
6	Très satisfaisant	Satisfaisant
5	Satisfaisant	
4	Modérément satisfaisant	
3	Modérément insatisfaisant	Insatisfaisant
2	Insatisfaisant	
1	Très insatisfaisant	

La performance sera qualifiée de :

1. Très satisfaisante si les résultats attendus ont été atteints comme – ou mieux – que prévu
2. Satisfaisante si les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs
3. Modérément satisfaisante si les aspects positifs sont au moins aussi importants que les aspects négatifs
4. Modérément insatisfaisante si les aspects négatifs sont légèrement plus importants que les aspects positifs
5. Insatisfaisante si les aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs, et
6. Très insatisfaisante en cas de déficiences sérieuses caractérisées par très peu d'aspects positifs.

L'évaluation appliquera cette performance qu'aux critères de l'efficacité et de l'efficience correspondant à l'appréciation Très insatisfaisant à Très satisfaisant.

Pertinence : Pour ce critère, la notation correspond aux appréciations suivantes : Pertinent (P) à Pas Pertinent (PP).

Pour cette de notation, si la note attribuée est comprise entre 3 à 6, l'appréciation donnée est Pertinente (P).

Si la note attribuée est comprise entre 1 -3, l'appréciation Pas Pertinente (PP).

Durabilité : Ce critère sera noté sur une échelle de Probabilité à Moyennement improbable.

En considérant l'échelle de notation retenue, l'appréciation de la durabilité se résume comme suit :

Si, la note affectée est comprise entre 4-6, l'appréciation est Probable (P), risques négligeables à la durabilité.

Si la note affectée est comprise entre 2-4, l'appréciation est Moyennement probable (MP), risques modérés ;

Si la note affectée est comprise entre 1-2, l'appréciation est Moyennement improbable (MI), risques importants

2.5. Les notes attribuées selon les critères retenus

Critère Pertinence : La notation correspond aux appréciations suivantes : **Pertinent (P) - Pas Pertinent (PP)**.

Tableau 3 : Appréciation et les notes attribuées

	Pas Pertinent	Pertinent
Notation	0-10	10-25
Appréciation	-PP+	-P+

Si la somme des notes attribuées est comprise entre **10 à 25**, l'appréciation donnée est **Pertinent (P)**. Si la somme des notes attribuées est comprise entre **0 -10**, l'appréciation **Pas Pertinent (PP)**.

Critère d'efficacité : La notation correspond aux appréciations suivantes **Très satisfaisant à Moyennement satisfaisant**.

Tableau 4 : Appréciation et les notes attribuées

	Moyennement insatisfaisant	Moyennement satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Notation	0 - 15	15 - 25	25 - 30	30- 35
Appréciation	-MI+	-MS+	-S+	-TS+

- Si la note attribuée est comprise entre **0-15**, l'appréciation est **Moyennement insatisfaisante (MI)** c'est-à-dire que le programme comporte d'importantes lacunes ;
- Si la note attribuée est comprise entre **15-25**, l'appréciation est **Moyennement satisfaisante (MS)**, des lacunes modérées ont été décelées ;-
- Si la note attribuée est comprise entre **25-30**, l'appréciation est **Satisfaisante (S)** c'est-à-dire que les lacunes mineures seulement ont été décelées ;
- Si la note est comprise entre **30-35**, l'appréciation est **Très satisfaisante (TS)** ; le programme ne comporte aucune lacune quant à la réalisation de ses objectifs en termes d'efficacité ou d'efficience.

Critère d'efficience : La notation correspond aux appréciations suivantes **Très satisfaisant à Moyennement satisfaisant**

Tableau 5: Appréciation et les notes attribuées

	Moyennement insatisfaisant	Moyennement satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Echelle de valeur				
Notation	0 - 10	10 - 15	15 - 20	20- 25
Appréciation	-MI+	-MS+	-S+	-TS+

- Si la note attribuée est comprise entre **0-10**, l'appréciation est **Moyennement insatisfaisante (MI)**

- Si la note attribuée est comprise entre **10-15**, l'appréciation est **Moyennement satisfaisante (MS)**,
- Si la note attribuée est comprise entre **15-20**, l'appréciation est **Satisfaisante (S)**
- Si la note est comprise entre **20-25**, l'appréciation est **Très satisfaisante (TS)**.
- Une synthèse est faite pour dégager l'appréciation générale.

Critère durabilité : Ce critère est noté sur une échelle de **Probabilité à Moyennement improbable**.

Tableau 6 : Appréciation et les notes attribuées

	Moyennement Improbable	Moyennement Probable	Probable
Notation	0 – 20	20–30	30- 40
Appréciation	-MI+	-MS+	-S+

- Si, la note affectée est comprise entre 0-20, l'appréciation est **Probable (P)**, risques négligeables à la durabilité.
- Si la note affectée est comprise entre 20-30, l'appréciation est **Moyennement probable (MP)**, risques modérés ;
- Si la note affectée est comprise entre 30-40, l'appréciation est **Moyennement improbable (MI)**, risques importants

Critères transversaux (Droits humains, égalité de genre et invalidité): Ces critères sont regroupés et peuvent être considérés comme transversaux.

Tableau 7 : Appréciation et les notes attribuées

	Insatisfaisant	Moyennement satisfaisant	Satisfaisant
Notation	0-10	10 – 20	20- 25
Appréciation	-I+	-MS+	-S+

- Si, la note affectée est comprise entre 0-10, l'appréciation est **Insatisfaisant (I)** faible prise en compte dans les décisions politiques.
- Si la note affectée est comprise entre 10-20, l'appréciation est **Moyennement insatisfaisant (MI)**, risques modérés ;
- Si la note affectée est comprise entre 20-25, l'appréciation est **satisfaisante (S)**, prise en compte dans les décisions politiques.

3.5. Qualité des données du terrain selon les normes

Le contrôle qualité des données s'était fait à deux niveaux essentiels.

- Lors de collecte des données, le consultant avait la charge de tenir les séances de rencontres avec les parties prenantes. Cela permet d'échanger sur l'objectivité des informations recueillies auprès des acteurs locaux. Cela permet aussi d'identifier les points forts et faibles, et proposer des solutions pour l'atteinte des résultats.
- Aussi, le consultant faisait l'état d'avancement des discussions et assurait la sauvegarde des informations pertinentes.

3.6. Considérations éthiques

De manière générale, la mission de l'évaluation s'est référée au Guide du PNUD pour l'Evaluation (GNUE). Ce guide constitue des Directives éthiques pour les évaluateurs recrutés par le PNUD. Ces Directives concernent des mesures adoptées pour protéger les droits et la confidentialité des informateurs. Ainsi, lors de la phase de collecte des données, la mission a pris le soin d'expliquer et solliciter l'adhésion volontaire des participants à l'entretien. Les mesures de protection de l'anonymat et de la confidentialité ont été prises en amont, et les informateurs sont mis dans un état de parfaite confiance.

3.7. Difficultés et limites de l'évaluation

L'indisponibilité de certains informateurs clés durant la mission de l'évaluation pourrait avoir un impact sur l'échantillonnage (Faible participation des individus à l'entretien). La stratégie d'atténuation proposée par la mission est d'organiser les entretiens individuels par téléphone ou par email en vue d'obtenir leurs perceptions. Certaines données d'entretiens collectées telles que le niveau de satisfaction des bénéficiaires directs et indirects sont fondées uniquement sur les déclarations des bénéficiaires et non sur un test, et elles pourraient comporter des biais. Pour contourner cette situation, l'évaluation a procédé systématiquement à la triangulation des informations qualitatives avec les données quantitatives.

4. PRINCIPAUX CONSTATS ET ANALYSE

4.1. Conception du programme : Modérément Satisfaisante avec une note de 4/6

Une approche de conception construite autour des principes d'évaluabilité consacrés, mais perfectible dans sa dimension prospective et opérationnelle

- La conception du programme est satisfaisante globalement. Sur la qualité de la conception du programme, l'évaluation devait s'assurer que: (i) la logique d'intervention a été inspirée par une théorie de changement explicite, (ii) le niveau de progression vers l'atteinte des objectifs du programme était mesurable par des indicateurs de bonne qualité et objectivement vérifiables ; (iii) le dispositif opérationnel, de gouvernance et de gestion du programme, ainsi que les mécanismes de suivi et évaluation étaient appropriés ; (iv) les risques susceptibles d'impacter les résultats escomptés du programme 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.
- Sur la formulation de l'objectif, de ses résultats et produits, l'évaluation a reconnu que la conception du programme est en parfaite adéquation avec les normes techniques requises dans une perspective de gestion axée sur les résultats. Le cadre de résultats du programme présente une cohérence dans l'ensemble. Les objectifs spécifiques sont cohérents, lesquels sont déclinés en activités accompagnés

des indicateurs SMART. Aussi, l'évaluation note une implication de la partie nationale dans le processus de formulation du programme à travers la collaboration avec les services techniques de l'Etat.

- S'agissant de la théorie de changement, la conjonction des facteurs nécessaires à l'atteinte des résultats du Programme a été déclinée dans une théorie de changement stipulant que 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 productifs. Enfin, à travers le développement de la culture de l'entrepreneuriat, les jeunes auront le sentiment d'appartenir à une société des « bâtisseurs » et non de « destructeurs ».
- Sur la durée initiale du Programme fixée entre 1^{er} janvier 2017 au 31 décembre 2021, avec extension en 2022, l'évaluation considère ce délai à la fois raisonnable et suffisant au regard d'une perspective de développement de l'entrepreneuriat. Ceci dit, la mission d'évaluation considère que le fait de se limiter seulement aux renforcements des capacités des jeunes et adolescents locaux n'est pas de nature à garantir un développement de l'entrepreneuriat durable et une stabilité pour 1,222.714 adolescents et jeunes, reconnue comme considérablement impactés pendant les crises. Une vision prospective plus audacieuse aurait consisté à prévoir des mécanismes de financements après le retrait du programme sur le moyen et long terme, basée sur des appuis de recherche de nouveaux financements qui émergeraient des acquis de la première phase du Programme « Conjoint Jeunes : Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de la Centrafrique. C'est pourquoi, la probabilité que les progrès enregistrés à ce stade, suscitent des interrogations de la part de certains jeunes soutenus qui pensent que l'atteinte de ces objectifs n'ouvre pas encore des voies de financements directs aux jeunes pour des actions durables en long terme. Aussi, la stratégie de réalisation des activités du programme par plusieurs partenariats sans une coordination efficace ne facilite pas une durabilité du programme. Au regard de ces constats, la mission juge le programme modérément satisfaisant avec une note de 4/6.

4.2. Analyse des progrès enregistrés par résultats

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.

Résultats globaux obtenus par rapport au résultat

Les activités de création d'emplois temporaires et emplois durables, sont implémentées dans les villes de Bangassou, Berberati et Bangui avec un effectif de 550 bénéficiaires directs, dont 150 sont des personnes vivant avec un handicap. Six (6) infrastructures sociocommunautaires sont réhabilitées. Sur l'initiative du siège, 5 personnes en situation d'handicap, ont été formées. Dans le cadre d'égalité genre et autonomisation des femmes, lors d'identification des bénéficiaires directs du programme un accent est mis sur l'équilibre entre les hommes et les femmes. Il y a la prise en compte des personnes vivant avec un handicap, composé de: 25% des handicapés moteurs, 35% des sourds-muets, 25% des nonvoyants, des 15% des Albinos.

Résultats obtenus par produit

Produit 2.1: *Les activités HIMO communautaires sont identifiées et mises en œuvre d'une manière participative.*

A titre des infrastructures sociocommunautaires, les activités HIMO communautaires sont identifiées et mises en œuvre d'une manière participative, - 550 jeunes (hommes et femmes) sont mobilisés autour des activités de

réhabilitation des routes, curage des caniveaux, des infrastructures communautaires à Berberati et Bangassou, à Mobaye et autres grâce à l'approche THIMO et la sensibilisation au Covid 19 dans la communauté des personnes vivant avec un handicap.

- la salle polyvalente de Bangassou dans le Mbomou est réhabilitée et équipée, va servir d'une salle des formations, de spectacle, des cérémonies et des conférences et qui servira de source de revenu pour les services déconcentrés de la jeunesse de la préfecture;
- la maison de jeunes de Sibut dans le Kémo est réhabilitée, composée de la salle principale, d'un mur de clôture, de deux blocs de toilette, et d'un terrain de basketball. Elle va servir d'un cadre de formations, d'échange et d'épanouissement de la jeunesse de la préfecture de Kémo ;
- la maison de jeunes de Berberati a été réhabilitée et remise à la partie nationale;
- le centre d'alphabétisation des personnes sourdes et les non-voyants de Benz-vi a été réhabilité en décembre 2021;
- Quatre (4) centres d'incubation sont réhabilités à Mobaye dans Basse-Kotto, dans le cadre de consolidation des acquis du Programme Conjoint Jeunes dans la préfecture en 2020. L'objectif est la sécurisation des kits AGR pour les centres d'incubation.
- Equipement de la maison des jeunes en poste téléviseur, kits informatique, chaises plastiques, équipement du bureau de maison des Jeunes de Mobaye ;
- Réhabilitation de marché central de Mobaye ;
- Construction et équipement d'espace de loisir ;
- 250 Jeunes bénéficiaires des activités de THIMO ;
- Construction et équipement des centres d'incubation en métiers porteur (soudure, couture, informatique, menuiserie)
- le bâtiment de la mairie de Alindao, et une (1) maison de jeunes ont été réhabilités par ONG nationale Nourrir à titre de convention de 2020 qui a connu une extension avec coût fin 2020 pour raison de retard accusé;
- Une (1) base de vie de la police et les caniveaux au niveau de la prison centrale de Bambari (Ouaka) ont été réhabilités.

Produit 2.2: Les jeunes hommes et femmes disposent des compétences dans l'entrepreneuriat et des métiers porteurs dans leurs communautés dans les domaines des petites et moyennes entreprises, des entreprises sociales, un environnement des affaires favorables au développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME).

Au total, 71 groupements d'intérêt économique sont constitués, formalisés et dotés en kits de démarrage d'AGR.

Produit 2.3: Les petites et moyennes entreprises et les entreprises sociales créées

Un (1) appui est apporté au ministère des Petites et Moyennes Entreprises, et de la promotion du secteur privé, pour une mission de partager d'expériences en vue de l'opérationnalisation du secteur de l'artisanat à Rabat Maroc; - Un (1) appui est apporté au ministère de la Promotion de la Jeunesse, des Sports et de l'Education Civique et la plateforme Mamboko na Mamboko pour une participation à Youth Connekt Africa édition 2021 à Accra au Ghana ; Un (1) appui de mise en faveur du ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du secteur privé pour l'élaboration de la Politique et Stratégies nationales de l'opérationnalisation du secteur de l'artisanat en Centrafrique.

En matière de l'information visibilité du programme, Huit (8) réunions mensuelles de suivi et de partage d'expérience sont tenues les fins du mois entre l'équipe de Gestion du programme et les partenaires de mise en œuvre; - Les mises en œuvre des activités du programme sont couvertes par les médias, le site du PNUD, et

les Réseaux sociaux avec l'appui de l'unité de communication du bureau. Les banderoles, T-shirts, Polos, casquettes, les badges de visibilité sont promus lors des lancements.

Produit 2.4: Un environnement des affaires favorable au développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est promu.

Des organisations et plateformes d'adolescent(e)s et de jeunes sont mis en place et dotés de capacités managériales, de résolution pacifique de conflits et de communication et d'information, Un (01) appui est apporté au Conseil National de la jeunesse dans le cadre de l'organisation du 1er Congrès Extraordinaire national de la plateforme avec une forte participation des conseillers préfectoraux et sous-préfectoraux ; - En plus de la réhabilitation des locaux du siège du Conseil National de la Jeunesse pris en compte par le budget de 2020, le PNUD a doté le bureau central du Conseil National de la Jeunesse en matériels et équipements en informatiques, dont la cérémonie de remise est prévue avant fin décembre ; - Un (1) appui est apporté au centre de formation de Fatima, dans le cadre de l'organisation de la 2e édition du Festival dénommé « Festi photo de Fatima » ; - Un (1) appui est accordé à la fédération des associations des Sourds muets, dans le cadre de la célébration de la journée internationale ; - Un (1) appui est accordé au ministère des Petites et Moyennes Entreprises, et de la Promotion du secteur privé, dans le cadre de la célébration de la 1 re édition de la Journée Nationale de la Culture entrepreneuriale ; Un (1) appui est accordé au ministère de Promotion de la Jeunesse, des Sports et de l'Education Civique, dans le cadre de la célébration de la Journée Internationale de la Jeunesse où le PNUD a financé les causeries éducatives dans les huit (8) arrondissements de Bangui ; - Un (1) appui est accordé à l'organisation de la jeunesse, le ROJALNU dans le cadre de la célébration de la Journée Internationale de la Jeunesse ; - Un (1) appui est accordé au programme VNU, dans le cadre de la Journée Internationale des Volontaires, où le PNUD a financé les activités d'assainissement dans les huit (8) arrondissements de Bangui, Bimbo et Bégoua.

4.3. Mobilisation des ressources financières, humaines et matérielles

Conformément au document du programme, les ressources financières attendues pour la mise en œuvre des activités étaient chiffrées 26,419,400 USD sur l'ensemble de la période. Les financements proviennent de financement PNUD (5 588 589, 21), ONUFEMME, OIT, OIM. Les dépenses engagées à la date de l'évaluation s'élèvent à 5 006 026,21 USD.

4.4. Système de suivi-évaluation du programme

Le suivi du programme est réalisé par chaque partenaire de mise en œuvre à travers des plans de suivi et d'évaluation élaborés préalablement. Le système de suivi-évaluation est basé sur la production des rapports trimestriels, semestriels et annuels. Chacun des partenaires est chargé d'élaborer des rapports et les soumet au PNUD. Le chef de programme a pour rôle de centraliser les données ainsi que leur analyse. Pour apporter des solutions pratiques aux difficultés de terrain, des missions de supervision conjointes sont souvent réalisées par les partenaires en collaboration avec les groupements partenaires de mise en œuvre et les agents des services techniques de l'Etat. Toutefois, la mission d'évaluation dénote une insuffisance dans la mise en œuvre du plan de suivi-évaluation par le PNUD. Des missions de suivi n'ont pas été parfois réalisées dans les délais requis.

En conclusion, il convient de souligner que le contexte peu favorable, essentiellement marqué par des conditions sécuritaires et les difficultés de mobiliser les ressources dans un délai raisonnable peuvent justifier la plupart des ajustements qui se sont avérés nécessaires pour assurer la continuité de la mise en œuvre de ce Programme. Sans réfuter leur effectivité, ainsi que leur incidence sur l'atteinte des objectifs visés, ces limites conceptuelles sont aussi consubstantielles au caractère du contexte socio politique de la RCA, ainsi qu'à l'environnement immédiat du Programme qui exigeait beaucoup de flexibilité, de tact et

d'engagement de la part de toutes les parties prenantes. Au regard de toutes ces contraintes (perturbation du budget), et compte tenu de la continuité de la mise en oeuvre qui s'est poursuivie jusqu'à la clôture, l'on peut qualifier la conception du Programme « Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique » de Modérément Satisfaisante et lui attribue un score de 4/6.

5. APPRECIATION DE LA PERFORMANCE DU PROGRAMME SELON LES CRITERES D'EVALUATION

5.1. Pertinence et cohérence : Pertinent avec un score de 5/6

Programme « Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique » : une initiative pertinente en guise de contribution à la réponse du Gouvernement en vue du relèvement socio-économique en République Centrafricaine.

Il ressort des entretiens avec le staff PNUD, les responsables des ministères impliqués et les jeunes et les adolescents que la conception du **Programme « Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique »** est pertinente. Ce programme est une initiative en guise de contribution à la réponse du Gouvernement en vue du relèvement économique et du développement de l'entrepreneuriat durable en République Centrafricaine. Plusieurs activités antérieures post-conflits ont été menées sous financement PNUD et autres partenaires pour le renforcement des jeunes et la paix. L'évaluation finale du Programme intervient dans un contexte marqué par une évolution favorable vers un retour à la paix en Centrafrique.

5.1.1. Alignement aux priorités des politiques nationales du pays en matière de développement, besoins des jeunes et adolescents.

Appuyer la restauration de l'Etat et la relance de l'économie locale dans les préfectures cibles pour impulser le retour à une paix durable et à la stabilité

Le **Programme « Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique »** s'est aligné aux politiques, programmes et cadre de programmation du Gouvernement Centrafricain notamment le RCPCA⁶. Le programme est en adéquation avec les objectifs des piliers 1 et 2 du plan de stabilisation, de relèvement et de résilience en RCA (RCPCA 2017-2021), cadre de référence en matière de développement économique et social du pays, de la Politique Nationale pour la Promotion du Développement, et du Cadre de coopération. L'ensemble des informateurs clés sont unanimes sur le fait que le programme est cohérent aux cadres de programmation des autres partenaires. En alignement aux priorités nationales, le Programme est conforme aux résolutions issues du Pacte républicain pour la paix, la réconciliation nationale et la reconstruction en République centrafricaine adoptées par les participants au Forum national organisé à Bangui du 4 au 11 mai 2015.

Une approche participative et inclusive qui révèle une réelle volonté de prise en compte des besoins des jeunes et des adolescents

⁶ Particulièrement en son Pilier 1 : Restaurer la paix, la sécurité et la réconciliation et Effet 1.4 : Faciliter la réconciliation et la cohésion sociale ; Pilier 2 : Renouveler le contrat social entre l'Etat et la Population et mettre en place les conditions pour le retour des réfugiés et les solutions durables pour les personnes déplacées.

L'exploitation de la documentation disponible et les échanges avec les informateurs clés révèlent que le Programme « Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique » fait suite à un processus d'identification des besoins qui a été marqué par un état des lieux dressé avec l'appui de la Communauté internationale en RCA. Cet état des lieux a révélé la précarité des populations, ainsi que les conditions de vie extrêmement difficiles des jeunes affectés par les conséquences des violences qui ont limité leur accès aux emplois productifs. L'engagement du Gouvernement centrafricain et des partenaires de la RCA à apporter des réponses adaptées aux besoins jeunes et adolescents est une bonne initiative.

Dans un contexte de crise généralisée, le programme répond étroitement à la politique du gouvernement pour soutenir les efforts du développement local. Le programme a mis l'accent sur les besoins de parité pour soutenir le gouvernement centrafricain dans cette voie, qui néanmoins nécessite une formation des jeunes femmes et jeunes filles. Globalement, les groupes de filles impliqués dans les activités de l'entrepreneuriat durable, sont à même d'aborder les questions du développement local. L'appui aux jeunes et adolescents en étroite collaboration avec les services décentralisés de l'Etat tels que la préfecture et la mairie ont été mis à profit. Toutefois, des efforts en microts crédits en faveur des jeunes restent des défis plus pertinents.

5.1.2. Alignement sur les Objectifs de Développement Durable (ODD)

Le programme est aligné sur les **Objectifs de Développement Durable (ODD)**, à travers le soutien aux institutions publiques locales et l'intégration socio-économique des groupes vulnérables et les stratégies internationales en matière de la stabilisation sociale des communautés. Le programme contribue à la réalisation des objectifs de développement à l'horizon 2030 ci-dessous :

Objectif 1 : éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde ;

Objectif 5 : parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ;

Objectif 8 : promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ;

Objectif 10 : réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre ;

Objectif 16 : promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous. Le rapport national sur les ODDs en RCA 2019⁷ relatent la manière dont les différents programmes peuvent permettre d'atteindre ces objectifs.

5.1.3. Alignement des objectifs du programme avec les produits et effets des programmes de pays (CPD), l'UNDAF+ 2018-2021 et le plan stratégique du PNUD

Le Programme « Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique » s'inscrit dans le cadre global des initiatives développées par le Système des NationsUnies y compris d'autres partenaires, pour promouvoir le développement local. Ce programme est en phase avec les produits du programme de pays (CPD) en Centrafrique, les effets de l'UNDAF+ 2018-2021, et le plan stratégique du PNUD 2018-2021. Le programme contribue à la réalisation des deux (2) produits du Programme de Pays (CPD) à savoir : (i) Produit 1.1 du CPD 2018-2021 et (ii) Produit 2.1: « Les réfugiés de retour, les personnes déplacées, les ex-combattants, les femmes et les jeunes ont accru l'accès à des emplois durables et à des possibilités de subsistance ». Les produits du programme sont alignés sur les priorités du plan cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF + 2018-2021). Il contribue à la réalisation de l'effet 1.1. « D'ici 2021, les institutions

⁷ Rapport national de suivi et de mise en œuvre des ODD en RCA, 2019

politiques et administratives et les OSC promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale et les droits humains » et de l'effet 3.1. « D'ici 2021, les institutions politiques et administratives, les OSC et le secteur privé mettent en œuvre des programmes et approches qui renforcent la résilience des communautés urbaines et rurales face aux crises et aux changements climatiques ». Les principes consistant à ne laisser personne de côté et à aider d'abord les plus défavorisés sont au cœur du plan stratégique du PNUD 2018-2021. L'évaluation conclut que le programme est pertinent par rapport à son alignement sur les besoins, priorités et engagements nationaux. Le programme a permis à la République Centrafricaine de se conformer aux instruments internationaux, régionaux, sous-régionaux et nationaux en matière de résilience des communautés affectées par les crises politiques.

5.1.4. Prise en compte de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et des droits de l'homme dans la conception du programme

Une approche participative et inclusive qui révèle une réelle volonté de prise en compte des besoins des jeunes et adolescents

L'égalité des sexes est un élément principal du Programme Conjoint Jeunes : Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de la Centrafrique. La stratégie a mis en exergue le développement des capacités des femmes pour un développement durable dès la conception du programme. Le programme vise à créer une résilience et une stabilisation socio-économique pour les jeunes et adolescents en fournissant un environnement favorable qui permet aux de développer leurs activités génératrices de revenus. Le programme vise également à offrir des compétences de formation et des connaissances pour développer leur entreprise afin qu'ils puissent avoir accès à un revenu durable. Le programme réhabilite l'infrastructure publique pour assurer les services de l'administration publique et aider les institutions locales à créer un plan local de paix et de développement sensible au genre. L'analyse du document de programme, des rapports de mise en œuvre ainsi que le plan de travail annuel a permis d'attester que la question de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes et les droits de l'homme a été intégré dans le programme. Toutefois, la mission constate que la durée des différentes formations ne sont pas susceptibles de garantir la durabilité des actions de femmes en matière de l'entrepreneuriat en long terme.

5.1.5. Validité de la théorie du changement

Les voies du changement postulées par Programme Conjoint Jeunes : Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de la Centrafrique permettent aux jeunes et adolescents de devenir acteurs du développement local. Cela permet aux jeunes de connaître leurs responsabilités dans la gouvernance locale. Tous ces changements opérés permettent aux jeunes de valoriser leur potentiel de développement.

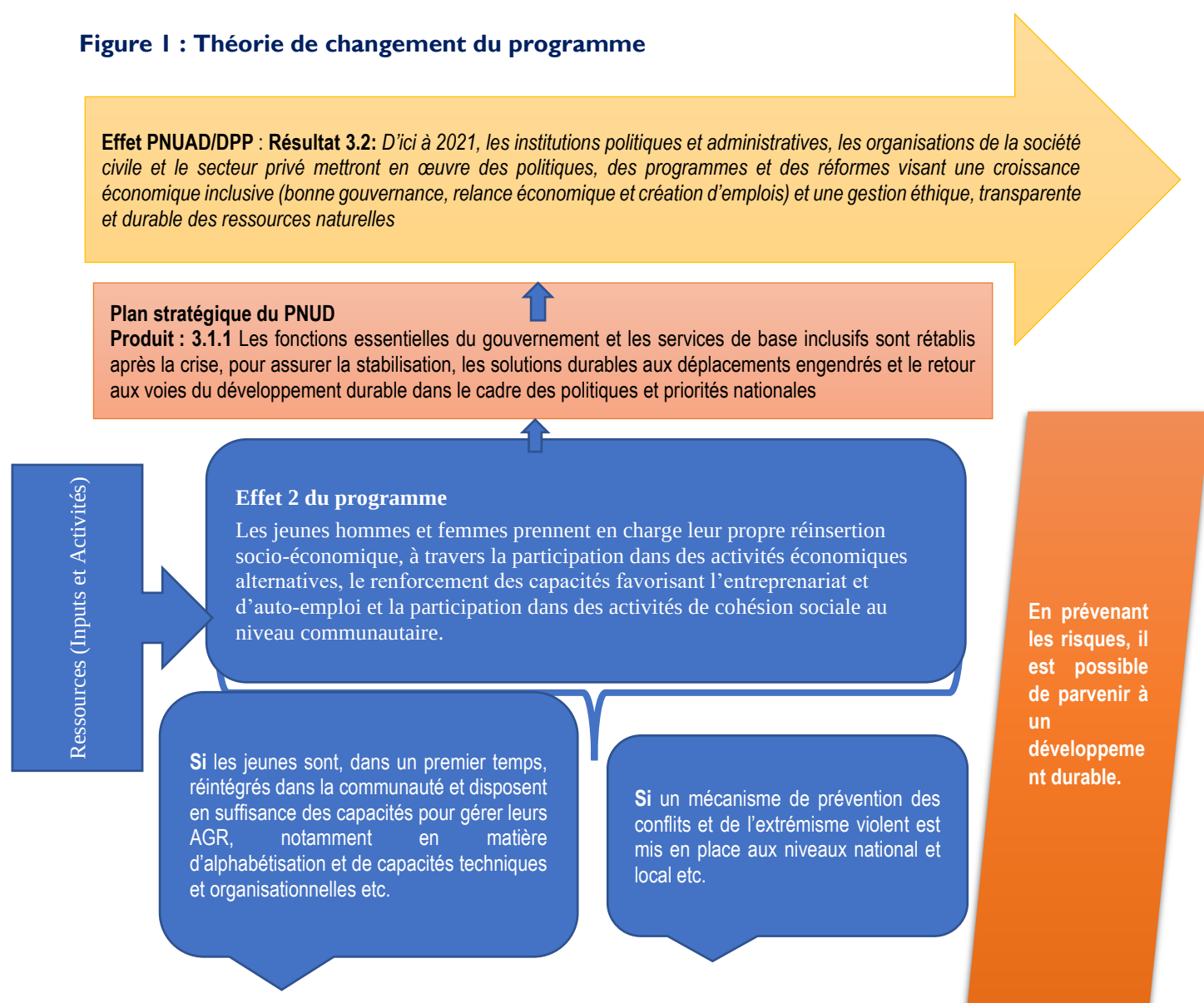
La pertinence de la théorie du changement est appréciée à partir des éléments ci-dessous :

1. Les partenariats techniques et opérationnels y compris les structures de l'Etat et les différents groupements locaux, acteurs du développement local ont été très bénéfiques pour contribuer au changement souhaité par le programme. Les activités de sensibilisations ont été développées par chaque partenaire de mise en œuvre en partenariat avec les services déconcentrés de l'Etat de chaque localité. Le PNUD a apporté son appui financier aux partenaires dans la mise en œuvre des activités du programme.
2. L'appui aux jeunes et adolescents constitue un aspect très important en termes de la cohésion sociale et de la lutte contre la pauvreté en RCA. En ciblant les jeunes et adolescents, le

programme offre d'opportunités d'emploi, et fournit une autonomie économique qui a une incidence sur la vie quotidienne des bénéficiaires. Au regard des éléments d'appréciation ci-dessus et au contexte politique et socio-économique de la République Centrafricaine, la mission juge que la théorie de changement postulée demeure encore valide. Les objectifs, le produit du programme, les activités et leurs indicateurs restent pour la plupart pertinents.

Le programme reste pertinent dans un contexte politique et sécuritaire très sensible, particulièrement l'organisation des élections présidentielle et législatives de 2020-2021. Dans un tel contexte, le programme a contribué à la prévention et à la réduction de la violence communautaire. Le programme est aligné sur les priorités du gouvernement exprimées dans le RCPCA 2017-2021, les divers cadres de développement du PNUD (Document Pays PNUD 2018-2021, Stratégie de solutions durables), les ODD et le TICAD VI. Les besoins des groupes et la consolidation pour la paix ont été pris en compte dès la phase de conception du programme, y compris l'égalité des sexes prise en compte légèrement par PNUD. Au regard de ce constat, la mission attribue une note globale de 5/6.

Figure 1 : Théorie de changement du programme



5.2. Efficacité : Satisfaisante avec un score de 5/6

La performance de l'efficacité de la mise en oeuvre du Programme doit être mesurée à l'aune des réponses aux questions d'évaluation dont les principales consistent à dire si l'intervention a atteint son objectif (ou implicite), ou si elle est raisonnablement susceptible de le faire au vu des produits et effets directs. A cet effet, l'évaluation doit (a)



présenter les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés, ainsi qu'une synthèse du niveau de réalisation des produits et de contribution aux effets du programme à la clôture ; (b) analyser les domaines dans lesquels le programme a réalisé de meilleures performances, et aussi les moins bonnes ; (c) se prononcer sur les résultats atteints en termes de restauration de l'autorité de l'Etat, de consolidation à la paix, et de stabilité, du retour de la confiance des populations envers l'Etat; (d) analyser les perspectives d'approfondissement des résultats obtenus; (e) mettre en évidence les leçons apprises au regard des difficultés rencontrées dans le cadre de la mise en oeuvre du Programme.

Évaluation des performances sur la base des indicateurs du programme

Indicateurs	Données de base en 2020	Cible 2021	Objectif atteint 2021 (statut actuel)	Raisons de la Variance	Source de Verification
1. Résultats du Programme:					
Produit 1:					
Nombre de personnes ayant accès à un emploi d'urgence ou à d'autres moyens de subsistance dans un contexte de crise ou postcrise, (ventilé par sexe)	6384 (2695 Femmes. 3689 Hommes)	550 Jeunes impliqués dans les THIMO dont 50 % de Femmes et 50% Hommes	6934 jeunes (3020 Femmes, 3914 Hommes)	Augmentation du nombre des bénéficiaires de 50 dû à d'extension sans Coût obtenue sur le reliquat du fonds MPT	Termes de reference d'appel à manifestatio n. Contrats de partenariat. Rapports du programme
Nombre de plans nationaux mise en oeuvre	3	1	4	01 appui sera apporté au Ministère des PME/PMI d'une politique	Rapports finaux des ateliers
Nombre de personnes recrutés pour la coordination	1	3	2	Termes de reference non sous mis	Contrats de service signé. TDRs approuvés
Existence d'un mecanisme de coordination	1	1	1		Rapports des réunions du comité de coordination
Nombre des infrastructures sociocommunitaires réhabilités	10	6	14	Les travaux de réhabilitation de la salle polyvalente de Bangassou et de la maison de jeunes de Sibut, sont en cours.	Documents de programme. Les conventions signées. Rapports des missions de suivi

Résultats du Plan stratégique					
Produit 2: Marginalized groups, particularly the poor, women, people with disabilities and displaced are empowered to gain universal access to basic services and financial and non-financial assets to build productive capacities and benefit from sustainable livelihoods and jobs					
1.1.2.1 Number of people accessing basic services, as a result of UNDPsupported work, disaggregated by target groups	6384 (2695 Femmes. 3689 Hommes)	550 Jeunes impliqués dans les THIMO dont 50 % de Femmes et 50% Hommes	6934 jeunes (3020 Femmes, 3914 Hommes)		Termes de reference d'appel à manifestation. Contrats de partenariat. Rapports du programme

5.2.1. Analyse globale du niveau de réalisation de produit du programme

Section 1 : Résultats globaux obtenus par rapport au résultat

Les activités de création d'emplois temporaires et emplois durables, sont implémentées dans la ville de Bangassou, Berberati et Bangui avec un effectif de 550 bénéficiaires directs, dont 150 sont des personnes vivant avec un handicap. Six (6) infrastructures sociocommunitaires sont réhabilitées. Sur l'initiative du siège afin de promouvoir d'insertion socioprofessionnelle des personnes en situation d'handicap au sein du système des Nations Unies, assistant en suivi et reporting vivant avec un handicap a été recruté.

Dans le cadre d'égalité genre et autonomisation des femmes, lors d'identification des bénéficiaires directs du programme un accent est mis sur équilibre entre les hommes et les femmes. Il y a la prise en compte des personnes vivant avec un handicap, composé de : 25% des handicapés moteurs, 35% des sourds-muets, 25% des nonvoyants, des 15% des Albinos.

Section 2 : Résultats obtenus par rapport au produit

Produit 1. : Programme Conjoint Jeunes RCA

Activité 1 : Les activités HIMO communautaires sont identifiées et mises en œuvre d'une manière participative

- 550 jeunes (hommes et femmes) sont mobilisés autour des activités de réhabilitation des routes, curage des caniveaux, des infrastructures communautaires à Berberati et Bangassou, grâce à l'approche THIMO et la sensibilisation au Covid 19 dans la communauté des personnes vivant avec un handicap à Bangui.

Activité 2: Les jeunes hommes et femmes disposent des compétences en entrepreneuriat et en métiers porteurs dans leurs communautés

- 550 jeunes (hommes et femmes), dont 150 issues des personnes vivant avec un handicap ont reçu de formation en entrepreneuriat et en métiers porteurs sont formés dans un processus d'incubation auprès des maîtres artisans.

Infrastructures sociocommunautaires réhabilitées

- Une (1) salle polyvalente est réhabilitée à Bangassou dans le Mbomou et qui va servir d'une salle des formations, de spectacle, des cérémonies et des conférences et qui servira de source de revenu pour les services déconcentrés de la jeunesse de la préfecture ;
- Une (1) maison de jeunes est réhabilitée à Sibut dans le Kemo, composée de la salle principale, d'un mur de clôture, de deux blocs de toilette, et d'un terrain de basketball ; elle va servir d'un cadre de formations, d'échange et d'épanouissement de la jeunesse de la préfecture de Kemo ;
- Une (1) maison de jeunes a été réhabilitée et remise à la partie nationale à Berberati ;
- Un (1) centre d'alphabétisation des personnes sourdes et les non-voyants à Benz-vi a été réhabilité, la cérémonie de remise à la partie nationale est prévue avant fin décembre 2021;
- Quatre (4) centres d'incubation sont réhabilités à Mobaye dans Basse-Kotto, dans le cadre de consolidation des acquis du Programme Conjoint Jeunes dans la préfecture en 2020. L'objectif est la sécurisation des kits AGR pour les centres d'incubation ;
- Un (1) bâtiment de la mairie de Alindao, et une (1) maison de jeunes ont été réhabilités par ONG nationale Nourrir à titre de convention de 2020 qui a connu une extension avec coût fin 2020 pour raison de retard accusé;
- Une (1) base de vie de la police et les caniveaux au niveau de la prison centrale de Bambari chef-lieu de la Ouaka ont été réhabilités.



Activité 3 : Les petites et moyennes entreprises et les entreprises sociales créées

- 71 groupements d'intérêt économique sont constitués, formalisés et dotés en kits de démarrage d'AGR ;

Activité 4 : Un environnement des affaires favorables au développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est promu :

- Un (1) appui est apporté au ministère des Petites et Moyennes Entreprises, et de la promotion du secteur privé, pour une mission de partager d'expériences en vue de l'opérationnalisation du secteur de l'artisanat à Rabat Maroc ;
- Un (1) appui est apporté au ministère de la Promotion de la Jeunesse, des Sports et de l'Education Civique et la plateforme Mamboko na Mamboko pour une participation à Youth Connekt Africa édition 2021 à Accra au Ghana ;
- Appui du ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du secteur privé pour l'élaboration de la Politique et Stratégies nationales de l'opérationnalisation du secteur de l'artisanat en Centrafrique.

Activité 5 : L'information claire sur la mise en œuvre du programme est communiquée de manière optimale aux parties prenantes et aux bailleurs

- Huit (8) réunions mensuelles de suivi et de partage d'expérience sont tenues les fins du mois entre l'équipe de Gestion du programme et les partenaires de mise en œuvre ;
- Les mises en œuvre des activités du programme sont couvertes par les médias, le site du PNUD, et les Réseaux sociaux avec l'appui de l'unité de communication du bureau. Les banderoles, T-shirts, Polos, casquettes, les badges de visibilité sont promus lors des lancements.

Activité 6 : Le programme est géré de manière transparente, suivi et évalué régulièrement

- La gestion courante du programme est assurée par un UNV national spécialiste en autonomisation économique et renforcement de capacités des jeunes et fait office du chef de programme par intérim (CTP a.i), sous la supervision du chargé de programme résilience et solutions durables ;
- Le suivi et reporting sont assurés par un UNV national vivant avec un handicap ;
- Les suivis programmatiques et des travaux de réhabilitation sont assurés par le CTP a.i et un ingénieur en génie civil de l'unité des infrastructures durables du PNUD ;
- L'administration et finance sont appuyés par les assistants administratifs et financiers (AAF) d'autres programmes, vue que le programme n'a pas encre recruté un AAF.

Activité 7 : Des organisations et plateformes d'adolescent(e)s et de jeunes sont mis en place et dotés de capacités managériales, de résolution pacifique de conflits et de communication et d'information

- Un (01) appui est apporté au Conseil National de la jeunesse dans le cadre de l'organisation du 1er Congrès Extraordinaire national de la plateforme avec une forte participation des conseillers préfectoraux et souspréfectoraux ;
- En plus de la réhabilitation des locaux du siège du Conseil National de la Jeunesse pris en compte par le budget de 2020, le PNUD va doter le bureau central du Conseil National de la Jeunesse en matériels et équipements en informatiques;
- Un (1) appui est apporté au centre de formation de Fatima, dans le cadre de l'organisation de la 2^e édition du Festival dénommé « Festi photo de Fatima » ;
- Un (1) appui est accordé à la fédération des associations des Sourds muets, dans le cadre de la célébration de la journée internationale ;

- Un (1) appui est accordé au ministère des Petites et Moyennes Entreprises, et de la Promotion du secteur privé, dans le cadre de la célébration de la 1^{re} édition de la Journée Nationale de la Culture entrepreneuriale ;
- Un (1) appui est accordé au ministère de Promotion de la Jeunesse, des Sports et de l'Education Civique, dans le cadre de la célébration de la Journée Internationale de la Jeunesse où le PNUD a financé les causeries éducatives dans les huit (8) arrondissements de Bangui ;
- Un (1) appui est accordé à l'organisation de la jeunesse, le ROJALNU dans le cadre de la célébration de la Journée Internationale de la Jeunesse ;
- Un (1) appui est accordé au programme VNU, dans le cadre de la Journée Internationale des Volontaires, où le PNUD a financé les activités d'assainissement dans les huit (8) arrondissements de Bangui, Bimbo et Bégoua ;

5.2.2. Suivi et Assurance Qualité

Le suivi et l'assurance qualité est important pour le PNUD. Dans cette optique, plusieurs activités ont été réalisées (voir le tableau ci-dessous)

Date	Spécifier à quel produit il est lié	Activités de suivi-évaluation réalisées	Budget dépensé sur cette activité
24/04/2021	Produit 1 à 6	Mission à Bambari	20 000
01/05/2021	Produit 1 à 6	Mission à Bossangoa	
01/06/2021	Produit 1 à 6	Mission à Bangassou	
08/06/2021	Produit 1 à 6	Mission à Berberati	
Fév, Avril, Juil 2021	Produit 1 à 6	Sibut	
10 au 13 Décembre 2021	Produit 1 à 6	Mission à Mobaye	
Chaque fin du mois	Produit 1 à 6	Réunions mensuelles avec les partenaires de mise en Oeuvre	Salle de réunion PNUD

Visibilité :

A- Facteurs ayant facilité les progrès du programme :

- Le choix de plusieurs partenaires de mise en œuvre dans des différentes localités du pays a été un facteur favorable pour les progrès enregistrés surtout au niveau de l'appui technique et de la prise en charge des jeunes et adolescents pour leur réinsertion socioéconomique ;
- L'engagement du PNUD pour des les jeunes et adolescents ;
- L'implication des partenaires nationaux depuis la formulation jusqu'à la mise en œuvre à travers différents départements, des PME ;
- Le renforcement des capacités des jeunes ;
- L'implication des autorités locales ;
- L'appropriation du programme par les bénéficiaires du programme est un facteur qui a favorisé les progrès enregistrés.

B- Facteurs ayant limité les progrès du programme

- L'insécurité sur les axes empêchant l'acheminement des matériaux et équipements dans les zones de convergence du programme et les incendies des véhicules et camions de transports des personnes et des biens par les groupes armés bloquant les convois d'acheminement.
- En plus de cela, s'ajoutent les défis endogènes liés aux délais de finalisation des paiements des partenaires et des fournisseurs par unité des finances dû aux réformes de GSSU, le sous-effectif de l'équipe de gestion du programme.
- Risque d'une nouvelle vague de contamination au Covid 19 qui pourrait aussi freiner les missions de suivi afin de corriger les écarts dans les mises en œuvre des activités ;

5.2.3. Partenariats

La mise en œuvre du programme Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique a nécessité un partenariat avec différents acteurs. Il s'agit de :

ONG nationale Association des femmes pour la promotion de l'entrepreneuriat (AFPE)

Elle intervient à Berberati, avec 200 bénéficiaires qui sont mobilisés autour de réhabilitation d'environ 10 km de route, axe Berberati-Gamboula, le centre-ville et la réhabilitation de la maison de jeunes, formation et dotation en kits AGR aux groupements bénéficiaires.

ONG internationale Community Humanitarian Emergency (Coheb)

Elle intervient à Bangassou avec 200 bénéficiaires, mobilisés autour de réhabilitation de 15 km de route à l'intérieur de la ville et la réhabilitation d'une salle polyvalente, formation et dotation en kits AGR aux groupements bénéficiaires.

ONG internationale All for Peace and Dignity (APADE).

Elle intervient à Bangui avec 150 bénéficiaires issus de la communauté des personnes vivant avec un handicap, mobilisés dans les actions de sensibilisation au respect des mesures barrières face au Covid 19 et formation et dotation en kits AGR aux groupements bénéficiaires.

ONG nationale APVM

Elle intervient à Bangui, dans le cadre de la réhabilitation du centre d'alphabétisation des Sourds-muets et les aveugles de Benz-vi.

Trois (3) entreprises BTP sont recrutées pour la réhabilitation de la maison de jeunes de Sibut.

5.2.4. Contribution aux ODDs

Le programme Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique avec toutes ses batteries d'activités contribuent à la réalisation des objectifs du développement durable : ODD 1 : mettre fin à la pauvreté (soutien technique et managérial aux AGR, et créer des opportunités économiques) ;

ODD 5 : égalité entre les sexes (50% des femmes obligatoire) ;
 ODD 8 : croissance économique (appuis technique et managérial aux jeunes, formation en gestion des entreprises) ;
 ODD 9 : innovation et infrastructures (introduction d'une nouvelle approche et réhabilitation des infrastructures de base) ;
 ODD 10 : réduire les inégalités dans la communauté haute du programme (le profilage des bénéficiaires prend en compte toutes les couches sociales) ;
 ODD 16 : paix et institutions efficaces (appui aux membres du comité local de paix et de réconciliation).

5.2.5. Impact sur les bénéficiaires

Les impacts positifs du programme :

6 934 jeunes (3020 Femmes, 3 914 Hommes) ont vu leurs capacités techniques renforcées en entrepreneuriat, en métiers porteurs et sont mis dans un processus d'incubation pour acquérir des compétences pratiques.

Les impacts négatifs du programme sont entre-autres :

- Manque de mécanismes efficaces pour la suite des activités du programme ;
- Faible engagement des jeunes après l'arrêt du programme. Au regard de l'analyse et des constats, l'évaluation attribue une note de 5/6.

5.3. Efficience : Satisfaisante avec une note de 5/6

De manière globale, l'évaluation trouve le programme efficient dans son contexte de mise en œuvre en RCA. Les résultats finaux ont répondu aux ODD. Par exemple, les groupements des jeunes et adolescents locaux, les autorités administratives locales ont été impliqués dans la mise en œuvre des activités. Le programme a effectivement créé un environnement favorable qui a permis aux jeunes et adolescents de développer leurs activités commerciales ou génératrices de revenus.

Tableau 1 : Besoin de financement du programme

Besoin de financement du programme	Ressources disponibles	Gap budgétaires à mobiliser	Commentaires
1 583 529	1 567 981	15 548	

Table 2 : Situation des décaissements par bailleur

Bailleurs	Montants des accords installés	Ressources décaissées	Reste à décaisser	Commentaires
PNUD TRAC I	588 221	318 865	269 356	Les paiements sur les TRAC I ont été suspendu pour être compensé par le fonds TRAC II
PNUD TRAC II	879 350	942 209	279 424	Le TRAC I du bureau a été compensé par le TRAC II
MPTF	100 002	90 579	9 423	
Total			288 847	

Table 3: vue d'ensemble des ressources disponibles pour la durée du programme

Donateur	Contribution	Dépenses				Total dépenses	Balance
		Année 2018	Année 2019	Année 2020	Année 21		
UNDP		597287	600 511	2 200781	1 261 074	4 659 653	
MPTF		427 429	97066.21	23408	90 579	638 482	
MINUSCA		977	141130	0	0	142 107	
TOTAL		1 025 693	838 707	2 224 189	1 351 653		

Table 4: résumé financier (base sur les transactions détaillées du programme)

Produit du programme	Activités planifiées (Résultats d'activité)	Budget	Total dépenses	Engagements	Balance	% utilisation
Atlas Activity 1:	THIMO COMMUNAUTAIRE	711107	328715	352302	30 090	95%
Atlas Activity 2:	ENTREPRENEURIAT COMMUNAUTAIRE	77 000	50282	0	142 718	26%
Atlas Activity 3:	PME & ENTREPRISES	20000	0	0	20 000	0%
Atlas Activity 4:	ENVIRONNEMENT DES AFFAIRE	31461	0	0	31 461	0%
Atlas Activity 5:	COMMUNICATION	131000	62919		68 081	48%
Atlas Activity 6:	GESTION PROG & SUIV	597413	430255	141357	25 801	95%
Total		1 567 981	872 171	493 659		

Table 5: Utilisation financière par Donateur (Basées sur les transactions détaillées du programme)

Donateur 1 : PNUD

Produit du programme	Activités planifiées (Activity Results)	Dépenses
Atlas Activity 1 :	THIMO COMMUNAUTAIRE	681 017
Atlas Activity 2 :	ENTREPRENEURIAT COMMUNAUTAIRE	50 282
Atlas Activity 3 :	PME & ENTREPRISES	0
Atlas Activity 4 :	ENVIRONNEMENT DES AFFAIRES	0

Atlas Activity 5 :	COMMUNICATION	62 919
Atlas Activity 6 :	GESTION PROG & SUIV	571 612
Total		1 365 830

Donateur 2 : MPTF

Produit du programme	Activités planifiées (Activity Results)	Dépenses
Atlas Activity I :	Sensibilisation au Covid 19 et Réhabilitation centre d'alphabétisation des personnes sourdes	90 579
Total		90 579

5.4. Durabilité : Satisfaisante (Probable)

L'analyse de ce critère se fait sur la base des directives du guide d'évaluation du PNUD pour tenir compte de plusieurs changements intervenus au PNUD au cours des dernières années, et pour qu'elles correspondent au nouveau Plan stratégique du PNUD pour la période 2018-2021, au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et aux Objectifs de Développement durable (ODD). Le contexte pays en RCA ne favorise pas encore une prise en charge entière des acquis du programme par les autorités nationales. Les jeunes ont certes bénéficié d'un paquet d'appuis logistique et infrastructurel assez durables, même s'il y'a des manquements (financements directs aux jeunes). L'analyse de la durabilité est faite à travers les différents points ci-dessous :

Durabilité des produits du programme et risques financiers comme menaces : Il existe des risques financiers qui peuvent menacer la durabilité des acquis du programme. Le programme a apporté un appui important aux jeunes à travers les activités de renforcement des capacités (institutionnelles, techniques et opérationnelles). Les formations reçues par les jeunes, ont permis à ceux-ci de changer de comportement vis-à-vis des questions de développement durable. Toutefois, ces actions entreprises méritent d'être poursuivies afin de garantir les acquis du programme. Malgré ces points positifs qui contribuent à la durabilité du programme, le financement et la prise en charge des AGR par des jeunes pourraient constituer des freins à long terme faute de ressources additionnelles. Il est important que l'Etat joue son rôle de leadership, en mobilisant des ressources nationales additionnelles pour la continuité des actions.

Bénéfices réalisés par le programme et questions des ressources financières et économiques durables : D'après les résultats des entretiens semi-structurés avec les informateurs clés et de l'examen des rapports mis à disposition de la mission, étant donné que le programme est une initiative pilote, PNUD devrait en principe mobiliser de finances en court terme pour une durabilité effective (après programme). Cette initiative permet de disposer des ressources financières et économiques (2^e phase) en vue de préserver les bénéfices réalisés par le programme. La mission a constaté que PNUD ne partage pas cet avis ; et la mission attribue la note 3/5.

Produits du programme et risques de durabilité face au contexte actuel : La mission estime que (i) l'instabilité politique ; (ii) la mauvaise gouvernance ; et (iii) l'insécurité dans les zones du programme, sont autant des risques sociaux ou politiques qui pourraient menacer la durabilité des produits du programme ou les contributions du programme aux produits et effets du programme de pays.

Cadres légaux nationaux disponibles : Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le programme représentent un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du programme. Sur cette question, la RCA dispose d'un certain nombre des politiques et instruments juridiques tendant à promouvoir l'entrepreneuriat. Notamment, la Constitution de la République Centrafricaine du 30 mars 2016 reconnaît en ses articles 1 et 2, l'existence des droits de l'homme comme base de toute communauté humaine, de la paix et de la justice. Le véritable défi est la traduction de ces politiques en actes de développement. Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance restent faibles dans les faits. Même si on pense que les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel a évolué le programme représentent aucun risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du programme, on note des contradictions de certaines dispositions des textes nationaux (ex: code d'investissement en RCA) et internationaux qu'il faudrait chercher à harmoniser.

Appropriation des acquis par les parties prenantes nationales : Pour la pérennité des bénéfices du programme, le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente un risque pour la pérennité des bénéfices du programme, en ce sens que les stratégies développées par le programme n'ont pas été valorisées pour continuer de renforcer les capacités des jeunes dans diverses thématiques liées à l'entrepreneuriat. Pour cela, la durabilité du programme n'est pas assurée par les services déconcentrés de l'Etat et les ONG.

Mécanismes existants : En théorie, le développement des mécanismes pour pérenniser les résultats obtenus du programme constituent un facteur de pérennisation des acquis du programme. L'examen des différents rapports de suivi ainsi que les discussions de groupe ont montré que la durabilité des résultats pourrait être tenue si la poursuite des actions du programme est assurée par une coordination régionale avec d'autres partenaires négociés par les autorités déconcentrées. Au niveau préfectoral, apparemment, aucun mécanisme et politique n'a été décidé.

Enseignements tirés : Ces engagements sont documentés par l'équipe de programme et diffusés auprès des parties intéressées, en vue de les faire bénéficier des connaissances acquises par le programme (production des rapports semestriels et annuels du programme). En effet, des rapports du programme ont été produits par l'équipe du programme. Les revues avec les partenaires de mise en œuvre se sont tenues de temps en temps pour apprécier l'état d'avancement des activités sur le terrain. Les rapports sont partagés avec toutes les parties prenantes au programme pour leur information. La mission a constaté que les données collectées et la diffusion des rapports auprès des parties prenantes n'est pas régulière. Pas de mécanismes clairs de poursuite du programme (tant du côté gouvernement que PNUD et ses partenaires) pour en garantir les acquis de façon durable. Pour ce faire, la mission d'évaluation attribue la note de 3/5 à ce facteur.

Stratégies de désengagement conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du programme : L'approche d'intervention du programme a permis d'appuyer plus de 6 934 jeunes (3020 Femmes, 3 914 Hommes). En effet, ces acteurs formés et appuyés constituent des moteurs de changement durable au niveau communautaire. De plus, l'une des approches d'intervention du

programme a été l'acquisition des nouvelles connaissances et compétences des jeunes et adolescents, à travers des séances de sensibilisation et de formation. Par exemple le soutien communautaire auprès des personnes vulnérables (personnes handicapées), la collaboration avec les acteurs des administrations déconcentrées de l'Etat, la sensibilisation interpersonnelle sont des mécanismes de pérennisation des acquis après le retrait du programme. La mission estime que les stratégies de désengagement manquent d'un soutien effectif de la part du PNUD. Sur ce point, des efforts restent à faire pour garantir une réelle durabilité.

Au regard de l'analyse des facteurs liés à la durabilité du Programme, l'évaluation conclut que la durabilité du programme est tributaire du rétablissement de la sécurité et l'appui en long terme du PNUD et de l'engagement du Gouvernement centrafricain à inscrire dans la loi des finances des ressources conséquentes pour prendre le relais. La mission d'évaluation estime que la durabilité du programme est satisfaisante (Probable), si l'on tient compte de risques sécuritaires et financiers, et attribue un score de 5/6.

A. Thématiques transversales : Satisfaisante avec un score de 5/6

5.5. Egalités des sexes:

Au niveau de la conception, il a été clairement mentionné dans le document du programme la nécessité de prendre en compte la dimension genre. L'indicateur principal du programme prévoit 2 695 Femmes et 3689 Hommes. A cet effet, le programme est un bon exemple d'un marqueur 2 car il constitue le principal motif de sa réalisation.

➤ Au niveau des objectifs, le programme vise 6934 jeunes dont 3020 Femmes et 3914 Hommes. Parmi les 550 Jeunes impliqués dans les THIMO, 50 % sont des femmes et 50% sont des hommes.

5.6. Invalidité et droits humains

L'analyse de la revue documentaire montre que les indicateurs du produit sont ventilés par sexe en tenant compte des personnes handicapées, mais n'indiquent pas comment les minoritaires, ou de différentes ethnies ont été prises en compte dans le programme. Il a été indiqué dans les rapports de mise en œuvre que des handicapés ont été sélectionnés et bénéficient de l'appui du programme

Selon les Nations Unies, les droits humains sont les droits inaliénables de tous les êtres humains, sans distinction aucune, notamment de race, de sexe, de nationalité, d'origine ethnique, de langue, de religion ou de toute autre situation. Les droits humains incluent le droit à la vie et à la liberté. Ils impliquent que nul ne sera tenu en esclavage, que nul ne sera soumis à la torture. Chacun a le droit à la liberté d'opinion et d'expression, au travail, à l'éducation, etc. Nous avons tous le droit d'exercer nos droits humains sur un pied d'égalité et sans discrimination.

Selon l'examen des documents du programme et les interviews, la question des droits humains est adressée surtout dans le choix des bénéficiaires du programme sans distinction de sexe, d'ethnie et de religion. En effet, les personnes handicapées et les filles libres sont prises en compte dans le programme. Aucune considération d'ordre ethnique et religieux n'a été dénoncée dans le choix des bénéficiaires. Même si les partenaires de mise en œuvre déclarent qu'ils ont pris en compte les principes des droits

humains,, la mission a constaté que le programme n’a pas suffisamment pris en compte cette thématique (ne délaisser personne- Leave No One behind).

5.7. Renforcement des capacités des acteurs

Le renforcement des capacités des jeunes bénéficiaires du programme, les ONG et les représentants des services centraux à Bangui et des services techniques déconcentrés de l’Etat à travers les diverses rencontres est perceptible. L’acquisition et la maîtrise de toutes ces connaissances constituent un atout pour la mise en oeuvre de toutes initiatives. Après les échanges, la mission a constaté que la mise en pratique par les jeunes des formations fournies n’est pas souvent effective par rapport au faible niveau d’instruction des bénéficiaires (comme l’explique le Secrétaire Général de la Prefecture de la Mamberé-Kadei au cours de notre rencontre).

5.8. Leçons apprises

Plusieurs leçons émergent de la mise en œuvre du programme Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique,



parmi lesquelles l’on peut retenir celles qui suivent :

- (1) L’approche de sensibilisation et de formation des jeunes dans un contexte de crise humanitaire est indispensable pour faire renaitre la confiance et par conséquent soutenir les efforts de production technique. Le travail développé par PNUD sous les services de ses partenaires est un exemple à succès.
- (2) Le programme Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique offre la possibilité de combinaison multisectorielle des interventions d’autonomisation, de gouvernance locale et des droits de l’homme. Grâce aux financements du programme, la mission a constaté plusieurs engouements des jeunes et adolescents aux activités. Cela permettra d’appuyer la résilience communautaire en milieu jeune.
- (3) L’implication des autorités locales et des communautés de base a été déterminante à la réussite de plusieurs activités de sensibilisation sur l’entrepreneuriat et les AGR.
- (4) Le programme Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique, et les besoins imminents des jeunes en situation de crise humanitaire est incontournable au retour de la paix dans les localités ciblées.

- (5) L'évaluation indépendante du programme a permis de comprendre que le renforcement des capacités jeunes est une condition nécessaire pour l'accès des jeunes aux moyens de vivre.
- (6) La mission constate que la coordination entre les acteurs de mise en œuvre du programme au niveau local, régional, national reste très faible pour adapter l'offre à la demande.

5.9. Bonnes pratiques

- La forte implication des autorités locales (*préfet, sous-préfet et maire*) et des services techniques de l'Etat (*ACFPE, Commerce, PME*) dans le processus d'implémentation du programme ;
- Le renforcement des capacités des jeunes et adolescents dans plusieurs domaines a été une innovation ;
- Le contact régulier avec les jeunes sur le terrain, surtout pendant les derniers événements (période de crise) a permis de les rassurer ;
- Les activités de sensibilisation et de formation sur les AGR réalisées par les différents partenaires, est une action pilote en matière de développement local.

Au regard des données recueillies et de l'analyse, l'évaluation considère que les thématiques transversales, prenant en compte les questions touchant l'égalité des sexes, l'invalidité et droits humains ont été effectivement prises en compte lors de la mise en œuvre à travers la mise en place du dispositif de pilotage même s'il n'a pas été totalement opérationnel comme prévu. Cependant, les leçons apprises et les bonnes pratiques n'ont pas été documentés. Les renforcements des capacités des jeunes et des adolescents, et l'implication des autorités locales particulièrement le Préfet, le Sous-préfet, le Maire et les femmes sont l'expression de leurs besoins. La mission a constaté que les séances de formations sont dans la plus des cas très courtes par rapport au niveau d'instruction des jeunes. L'évaluation juge satisfaisant et donne une note de 5/6.

5.10. CONCLUSIONS - ET RECOMMANDATIONS

Conformément aux directives du Guide d'évaluation du PNUD, la synthèse des conclusions et recommandations du présent rapport est construite autour des constatations et des réponses aux questions d'évaluation qui ont permis de qualifier la performance du programme Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique. A cet égard, il convient de rappeler que le contexte de la République Centrafricaine, fortement marqué depuis 2012 par des conflits et violences armés, s'est caractérisé aux plans économique et social par la destruction de l'essentiel des moyens de production et de subsistance; l'augmentation des effectifs de jeunes désœuvrés et déscolarisés; l'affaiblissement profond du système éducatif; l'insuffisance subséquente des compétences nécessaires à la relance de l'économie locale; l'insuffisance quasi insurmontable des infrastructures sociales de base et le mauvais état des infrastructures existantes ; l'effondrement de l'autorité de l'Etat ; la déstructuration du tissu social ; les déplacements massifs des populations et la démultiplication des besoins humanitaires.

Ainsi donc, le programme Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique qui a été mis en œuvre à la suite de ces actions par divers partenaires, sur le financement du PNUD, apparaît comme une contribution à la réponse du Gouvernement de la République Centrafricaine aux défis de reconstruction, de restauration de la cohésion sociale, d'accès aux services sociaux de base, de rétablissement de l'autorité de l'État sur toute l'étendue du territoire national, et de relance de l'économie au niveau local et à l'échelle nationale.

Alignés aux objectifs du Plan national de Relèvement et de Consolidation de la Paix , de la Stratégie Nationale de la Restauration de l'Autorité de l'Etat, au CPD et au Plan sStratégique du PNUD, le

programme Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes en Centrafrique devait contribuer à la restauration de l'autorité de l'Etat à travers des actions structurées, coordonnées et centrées sur l'exercice effectif des fonctions régaliennes de l'Etat et la relance du développement économique dans les villes cibles.

Au regard des résultats enregistrés au terme de sa mise en oeuvre, la performance globale de ce programme est qualifiée de « Satisfaisante » par l'évaluation, avec un score de 5 sur une échelle de six niveaux allant de 1 (Très insatisfaisante) à 6 (Très satisfaisante). Examinée sur la base des constats et conclusions tirées de l'analyse de chaque critère d'évaluation, cette performance a été établie de manière détaillée tel qu'il apparaît dans le tableau ci-après.

Tableau 8 : Performance du programme selon les critères d'évaluation

Critères d'évaluation	Qualification attribuée	Score
Conception	Modérément Satisfaisante	4
Pertinence	Satisfaisante (Pertinente)	5
Efficacité	Satisfaisante	5
Efficience	Satisfaisante	5
Impact	Satisfaisante	5
Durabilité	Satisfaisante (Probable)	5
Qualification globale	Satisfaisante	30/6 =5/6

Recommandation 1 : A l'attention du Gouvernement Centrafricain

- Renforcer la confiance des jeunes et adolescents envers l'Etat et des partenaires au développement à travers une présence permanente des autorités locales, un retour des services de l'Etat et un élargissement des capacités d'accueil des jeunes ;
- Elaborer et mettre en oeuvre une stratégie de promotion des jeunes et adolescents en mobilisant des partenariats stratégiques pour des formations adéquates

Recommandation 2 : A l'attention du PNUD

- Rendre efficace et régulier les actions de suivi de tous programmes et projets mis en oeuvre par des divers partenaires.
- Appuyer le gouvernement à continuer le soutien à la politique de stabilisation du pays tout en recherchant des financements additionnels pour des projets à termes,
- Insérer dans la feuille de route des futurs projets et programmes d'appui et d'accompagnement des jeunes et des adolescents ;

Recommandation 3 : A l'attention des ONG partenaires du PNUD

- Mettre en place des mécanismes efficaces de suivi et de coordination des activités de tous programmes soutenus par le PNUD en faveur des jeunes et adolescents, en vue d'une durabilité effective après la fin du projet.

Notice de sélection pour le Recrutement d'un Consultant Individuel IC/106/PCJ/2021

Date: 18 Novembre 2021

Pays : République Centrafricaine

Intitulé : Evaluation de l'Effet 2 du Programme Conjoint Jeunes : Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de la Centrafrique

Durée de la mission : 45 jours de travail effectif sur une durée totale n'excédant pas 50 jours calendaires

Lieu de la mission : Bangui

Prière d'envoyer vos propositions (propositions technique et financière) dûment signées à l'adresse e-mail achats.cf@undp.org avec mention de la référence et intitulé du dossier. Votre proposition devra être reçue au plus tard le 27 Novembre 2021. N'hésitez pas à écrire à l'adresse procurement.cf@undp.org pour toute information complémentaire.

1. Historique et Contexte

Le Programme « *Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique* » communément appelé Programme Conjoint Jeunes signé le 20 Février 2017 par le Gouvernement sous le haut patronage du Chef de l'État, permet au Gouvernement d'assurer la prise en compte des besoins des jeunes dans le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA) de façon holistique. Il constitue une tentative de réponse collective des Agences des Nations Unies aux nombreux défis des adolescents et jeunes.

En renforçant les capacités tant sociales qu'économiques des jeunes, le programme conjoint jeunes vise non seulement à créer chez eux un sentiment d'autonomie grâce à l'indépendance économique, mais aussi à les motiver à devenir des membres actifs et positifs de leurs communautés et ainsi contribue au changement au niveau de la communauté, grâce à l'amélioration des conditions de vie et des infrastructures sociocommunautaires. Outre les bénéficiaires directs que sont les adolescents et jeunes des deux sexes, la mise en œuvre du programme bénéficiera aussi indirectement aux structures de mise en œuvre et aux communautés dans lesquelles vivent les bénéficiaires directs. En vue de promouvoir l'engagement des jeunes pour la cohésion sociale, les initiatives d'autonomisation économique et l'acquisition des compétences de vie. L'approche globale de mise en œuvre est basée sur l'exploitation des réseaux des associations des jeunes, des ONGs nationales et internationales, ainsi que l'expertise technique des agences d'exécution.

En tant que chef de fil de l'effet 2 du Programme Conjoint Jeunes, le PNUD intervient dans les dimensions touchant à l'insertion et à la réinsertion économique des jeunes à travers les Travaux à Haute Intensité de Main d'Oeuvre (THIMO) qui leur permettent d'épargner, pour ensuite se constituer en associations ou groupements économiques et de bénéficier d'un appui pour la création de leurs activités génératrices de revenus. Notons qu'outre le PNUD,

d'autres organisations contribuent significativement à l'atteinte de l'effet 2 du programme comme ONUFEMME, UNICEF, BIT, OIM, la MINUSCA...

L'évaluation finale permettra de mesurer le degré d'atteinte des objectifs de l'effet 2 et son impact sur la vie la vie des jeunes tout en prenant en compte les actions entreprises par d'autres agences.

INFORMATIONS SUR LE PROGRAMME/LA REALISATION			
Titre du programme/de la réalisation	Programme « Appui au renforcement de la résilience des adolescents et jeunes de Centrafrique ».		
Effet du CPD	D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives, les organisations de la société civile et le secteur privé mettront en œuvre des politiques, des programmes et des réformes visant une croissance économique inclusive (bonne gouvernance, relance économique et création d'emplois) et une gestion éthique, transparente et durable des ressources naturelles.		
Produit du CPD	Les groupes marginalisés, en particulier les pauvres, les femmes, les personnes handicapées et les personnes déplacées sont habilités à obtenir un accès universel aux services de base et aux actifs financiers et non financiers pour renforcer leurs capacités productives et bénéficier de moyens de subsistance durables		
Produits et résultats institutionnel	Résultats attendus : Le programme contribuera à la réalisation des effets du PNUAD, du plan stratégique du PNUD et du Plan national de relèvement et de consolidation de la paix (RCPCA).		
Pays	République Centrafricaine		
Régions	RBA		
Date de signature du document de programme	20 Février 2017		
Dates du programme	Démarrage	Fin prévue	Extension
	20 Février 2017	31 Décembre 2021	2022

Budget du programme	26,419,400 USD
Source de financement	PNUD (5 588 589, 21), ONUFEMME, OIT, OIM
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	5 006 026,21 USD
Agence d'exécution ¹	APSUD, COHEB, APADE, ASPEC-DC, NOURRIR, AFPE, OJED, AFEB, APVM.

2. Objet et portée de la mission d'évaluation

Il s'agit d'une évaluation de programme inscrite dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document de programme. Elle couvrira la période allant du 01 Janvier 2017 au 31 Décembre 2021.

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 et l'apprentissage au sein du bureau et de l'organisation.

Les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes du Programme (PNUD, Gouvernement, et les partenaires financiers) à des fins de prise de décisions en ce qui concerne les futures interventions. L'évaluation se fera avec l'implication de toutes les parties prenantes du programme, notamment les autorités administratives locales, les services techniques bénéficiaires et les autres acteurs sur le terrain. A cet effet, des missions seront organisées à l'intérieur du pays.

L'évaluation permettra entre autres de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du programme ;
- Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du programme reste valide ;
- Apprécier les contributions du programme 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 programme ;
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du programme et pour d'autres interventions similaires dans le futur.

¹ Il s'agit de l'entité exerçant la responsabilité générale de la mise en œuvre du programme, de l'utilisation effective des ressources, et de la réalisation des produits indiqués dans le document de programme et le plan de travail signés.

Critères d'évaluation et questions indicatives clés

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

i) Pertinence

- Dans quelle mesure le programme est-il conforme i) aux priorités nationales en matière de stabilisation, de relèvement et de résilience en RCA, ii) aux produits et effets du programme de pays du PNUD, iii) aux ODD et iv) au Plan stratégique du PNUD ?
- Dans quelle mesure le programme répond-il aux besoins des groupes cibles ?

- Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du programme;
- Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
- Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat du programme de pays du PNUD-RCA ?
- 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 sont-ils clairs, pratiques et faisables ?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres programmes pertinents dans la conception du programme ?
- Dans quelle mesure la conception du programme a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu de manière appropriée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, aux changements institutionnels, etc. en RCA ?

ii) Efficacité

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du programme ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué aux produits et aux effets du programme de pays du PNUD, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales (RCPCA) ?
- Dans quels domaines le programme a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le programme peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le programme 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 quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au programme reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le programme 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 quelle manière le programme a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du programme ?
- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du programme ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du programme ?
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développées 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 ?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu de manière appropriée aux besoins des mandants (hommes, femmes, autres groupes) et l'évolution des priorités des partenaires ?

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 quelle mesure la structure de gestion du programme présentée dans le document de programme a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du programme ont-ils été livrés dans le respect des délais ?

- Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au programme et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure le programme 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 ?
- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution du programme du PNUD a-t-elle été efficace et rentable ?

iv) Durabilité

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

v) Prise en compte des dimensions transversales Droits humains

- Dans quelle mesure les pauvres, les autochtones et les handicapés physiques, les femmes, les hommes et autres les groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ?

Égalité des genres

Tous les critères d'évaluation et questions d'évaluation appliqués doivent être vérifiés pour voir s'il y a d'autres dimensions de genre qui s'y rattachent, en plus des questions d'égalité des genres énoncées.

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception, mise en œuvre et suivi du programme ?
- Le marqueur genre attribué à ce programme est-il représentatif de la réalité ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ? Des effets indésirables sont-ils apparus pour les femmes, les hommes ou les personnes ou groupes vulnérables ?

Invalidité

- Les personnes handicapées ont-elles été consultées et impliquées de manière significative dans la planification et la mise en œuvre ?
- Quelle proportion des bénéficiaires d'un programme étaient des personnes handicapées ?

- À quels obstacles les personnes handicapées ont-elles été confrontées ? - Une approche à deux voies a-t-elle été adoptée ?

vi) Recommandations

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

3. Méthodologie

Il s'agit d'une évaluation participative. L'approche méthodologique décrite dans cette section, loin d'être figée reste susceptible d'amendements. La méthodologie finale devra émerger d'une concertation entre l'équipe du Programme du PNUD et le Gouvernement (notamment le Ministère de l'Administration du territoire et de la Décentralisation). Elle devra tenir compte des indications contenues dans le Manuel de Planification, du Suivi et de l'Évaluation axés sur les Résultats du Développement.

D'une manière globale, la méthodologie devra comporter :

- i) Une analyse documentaire : Elle consultera les documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du programme (Documents de programme, PTA, budgets, comptes-rendus de réunions, rapports de suivi, rapports de missions, comptes rendus des revues, monitoring médiatique, documents pertinents émanant d'autres parties prenantes, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques et de renforcement des capacités, etc.).
- ii) Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurés avec les parties prenantes qui vont entre-autres cibler : les équipes des programmes et du programme, les Ministères partenaires, les bailleurs de fonds, les ONG partenaires, les représentants des jeunes bénéficiaires et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit du processus d'opérationnalisation du programme.
- iii) Une visite de terrain dans une ou deux localités des zones d'interventions et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles ; iv) Examen et 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 sera organisée avec les parties prenantes Comité de relecture afin de clarifier les attentes autour de l'évaluation.

4. Produits de l'évaluation (livrables)

Les produits attendus de cette évaluation sont les suivantes :

- Rapport 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 (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 (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 tel que défini dans les guides d'évaluation des agences.

- Piste d'audit du rapport d'évaluation : Les modifications apportées par l'évaluateur en réponse aux observations sur le rapport provisoire vont être consignés par les évaluateurs pour montrer comment ils ont traité chaque commentaire.
- Rapport final d'évaluation : 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 programme.

5. Profil du consultant

La Mission sera conduite par un consultant national n'ayant jamais travaillé avec le programme.

Le consultant doit avoir une forte expérience dans la conduite d'évaluations de programmes et programme, particulièrement dans le contexte de pays en crise ou en situation de post-conflit, ainsi que dans la rédaction de rapports d'évaluation. Il aura la responsabilité de l'organisation du travail, de la production et de la qualité des livrables de la consultation.

Plus spécifiquement, le consultant national aura le profil minimal suivant :

- Éducation :
 - ☑ Master en administration, sciences économiques et sociales ou toute autre discipline pertinente ;
- Expérience :
 - ☑ Au moins 5 ans d'expérience dans le domaine de la décentralisation et du développement local, du relèvement et de la résilience ;
 - ☑ Expérience dans l'élaboration, la gestion et/ou l'évaluation de programmes similaires dans les pays en développement ;
 - ☑ Avoir un minimum de 2 missions d'évaluation similaires ;
 - ☑ Démontrer une connaissance adéquate des méthodes d'évaluation et de suivi des programmes de développement en général et celles des agences du Système des nations Unies en particulier ;
 - ☑ Avoir d'excellentes capacités d'analyse et de rédaction ;
 - ☑ Avoir une bonne connaissance du contexte d'un pays en crise ou en situation de post-crise, et particulièrement celui de la Centrafrique, sera considérée comme un avantage ;
- Langues requises :
 - ☑ Parler et écrire couramment le français.

6. Déontologie de l'évaluation

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUM accessible sur le site <http://www.uneval.org/document/detail/102>. Le consultant 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.

7. Modalités d'exécution et rôles et responsabilités associées à l'évaluation

Le responsable de cette évaluation est la Représentante 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 l'évaluation. Un Comité de relecture 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, l'équipe de programme va aider à connecter le consultant avec les bénéficiaires, la cellule de coordination du programme conjoint, le Comité technique du programme et les principales parties prenantes. Pendant l'évaluation, l'équipe de programme aidera à identifier les partenaires clés

à interviewer par le consultant et fournira les moyens logistiques nécessaires. De manière spécifique, les rôles et responsabilités sont les suivants :

a) Représentante Résidente

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

b) Chargé de programme

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

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

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

d) Comité de relecture - Veille à ce que les normes en matière d'évaluation, définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) soient respectées, notamment les garanties relatives à la transparence et à l'indépendance ;

- S'assure de la qualité et de la pertinence des analyses et conclusions de l'évaluation ;
- Valide tous les livrables de l'évaluation (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 aux à l'évaluateur ;
- Participent à l'assurance qualité des livrables de l'évaluation ; - Participent au Comité de relecture de l'évaluation.

f) L'équipe du programme

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

g) Evalueur - S'acquitte des obligations contractuelles conformément aux termes de référence ;

- Prépare un rapport de démarrage de l'évaluation, 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, les responsables du programme ou programme et les parties prenantes de l'avancement et des principales constatations et recommandations ;
- Finalise l'évaluation, en tenant compte des commentaires et des questions sur le rapport d'évaluation.

8. Calendrier du processus d'évaluation et modalité de paiements

8.1 Calendrier de l'évaluation

La consultation se déroulera sur une période de 45 jours calendaires répartis à titre indicatif comme suit :

N°	Principales activités	Nombre de jours estimé	Echéance de réalisation	
	Réunion d'information avec le PNUD (responsables de Programme et personnel affecté au programme en fonction des besoins)	-	Au démarrage de la mission	PR
1	Faire la revue documentaire	2	2 jours après le démarrage de la mission	
2	Rencontrer les parties prenantes (clarification des attentes)	2	4 jours après le démarrage de la mission	
3	Rédiger et valider le rapport initial (rapport méthodologique)	3	7 jours après le démarrage de la mission	
4	Collecter les données/informations sur le terrain à Bangui	5	9 jours après le démarrage de la mission	
	Collecter les données/informations sur le terrain à Bambari	4	6 jours après le démarrage de la mission	
	Collecter les données/informations sur le terrain à Bouar	4	6 jours après le démarrage de la mission	
	Collecter les données/informations sur le terrain à Berberati	4	6 jours après le démarrage de la mission	
3	Visites de terrain	8	17 jours après le démarrage de la mission	Bou Ba
5	Analyser les données et rédiger le rapport provisoire	10	27 jours après le démarrage de la mission	
6	Tenir la réunion de validation	1	28 jours après le démarrage de la mission	
7	Finalisation du rapport final d'évaluation	2	30 jours après le démarrage de la mission	
	Total	45		

8.2 Modalité de paiements

Les jalons pour les paiements se déclinent comme suit :

Délivrables	Délai (cumulé) (jours calendaires)	%	Validation
1 ^{ère} Tranche : Validation du rapport initial. A l'échéance limite de 5 jours de travail effectifs pour compter de la date de démarrage de la mission	7 jours	25%	Le Spécialiste en S&E
2 ^{ème} Tranche : Remise du rapport provisoire. A l'échéance limite de 18 jours de travail effectifs pour compter de la date de la validation du rapport initial de la mission.	20 jours	35%	Le Spécialiste en S&E
3 ^{ème} Tranche : Remise du rapport final validé +			

proposition du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations. A l'échéance limite de 3 jours de travail effectifs pour compter de la date de la validation du rapport provisoire.	18 jours	40%	Le Spécialiste en S&E, en concertation avec le Comité de relecture
TOTAL		100%	

9. Processus de soumission d'une offre et critères de sélection

9.1 L'offre technique

L'offre comprend une note méthodologique pour conduire la mission. Cette dernière permettra au panel d'évaluer le consultant sur la base de grille d'évaluation dans le paragraphe 10. A noter que la méthodologie proposée par le candidat retenu est susceptible d'amendements à la lumière de la revue documentaire et les exigences de l'organisation en la matière pour être soumise à la validation du Comité de relecture.

9.2 L'offre financière

- Offre financière détaillée de mission incluant les postes honoraires journaliers et perdiem;
- Le programme prendra en charge les déplacements liés à l'exécution de la mission, notamment les visites à organiser hors de la capitale Bangui ;
 - La durée de la mission y compris la remise du rapport final est de 45 jours calendaire.

L'offre financière du consultant est sujette à négociation sur base des barèmes Nations Unies pour les honoraires, DSA et coûts logistiques et en fonction des disponibilités du budget.

L'offre financière devra spécifier le montant forfaitaire total ainsi que l'échéancier de paiement en fonction des livrables mesurables (qualitatifs et quantitatifs) – paiement en tranches ou après accomplissement du travail. Les paiements sont basés sur les produits spécifiés dans les TDR. Pour faciliter la comparaison des offres financières, l'offre devra mentionner le détail du montant forfaitaire global (perdiem, jours de travail, etc.).

Exemple de présentation de l'offre Financière

Désignation	Prix	Unitaire		Montant	
	Unité	Nombre/qté	Montant		
Honoraire		Homme/jour			
Perdiem s'il y a (suivant le chronogramme)		Homme/jour			
Frais de communication		FORFAIT			
DSA (Frais de mission)					
Transport missions terrains					
Autre frais s'il y a (à préciser)					

DOCUMENTS A INCLURE DANS LA PROPOSITION

1. Technique :

- Note méthodologique pour conduire la mission selon les TDR

- <u>Formulaire P11</u> + CV - <u>expériences similaires et trois références</u> – contact mail et téléphone - Lettre de motivation
2. <u>Offre financière</u> *
Offre financière détaillée et complète pour 30 jours calendaires détaillés comme suit :
- Honoraires journalier requis pour 26 jours de travail (environ 30 jours calendaires)
- Détails des autres frais (Per diems, frais visa si applicable, communication etc.)

* Marché à prix unitaire

La méthode d'évaluation combinée sera utilisée. Le contrat sera attribué au consultant individuel ayant présenté l'offre évaluée comme étant : a) Conforme, et

b) ayant reçu le score combiné le plus élevé selon les poids prédéfinis des notes technique et financière "Conforme" peut être défini comme ayant rempli toutes les conditions techniques requises par les termes de références.

Critères spécifiques de sélection : * Poids des

critères techniques : 70% *

Poids du critère financier : 30%

Seules les candidatures ayant obtenu un score d'au minimum 70 points lors de l'évaluation technique seront considérées éligibles pour l'évaluation financière.

Après vérification de l'adéquation entre les propositions financière et technique, chaque offre financière (F) recevra une note financière (NF) calculée par comparaison avec la proposition financière la moins disante (Fm) de la manière suivante : $NF = 100 \times Fm / F$ (F étant le prix de la proposition financière).

Pour finir, les propositions seront ensuite classées en fonction de la note totale pondérée : Note Globale = $0,7XNt + 0,3XNf$. L'Offre sera adjudgée à l'égard de la soumission ayant obtenu la note totale pondérée la plus élevée tout en tenant compte des principes généraux du PNUD (coût et efficacité). Le PNUD ne s'engage en aucun cas à choisir forcément le Consultant offrant le plus bas prix.

1. Critères de sélection

Le consultant sera invité à soumettre leurs offres techniques et financières. L'évaluation des dossiers se fera sur la base de :

- La compréhension des TDR
- La méthodologie et le plan de travail
- La qualification et la compétence du personnel proposé (éducation, qualification, expérience générale, expérience spécifique etc.)

Critères	Scores maximum (points)
1. La compréhension des TDR	10
2. Conformité du plan de travail et de la méthodologie proposés avec les termes de référence	
II Approche méthodologique - Clarté (sur 5 points) - Cohérence de l'approche (sur 25 points)	30
• Plan de travail conforme à la méthodologie - Exhaustivité (sur 4 points) - Clarté (sur 2 points) - Cohérence (sur 4 points)	10
3. Qualifications et compétences	
II Qualifications et expériences générales ☐ Master en administration, sciences économiques et sociales ou toute	

autre discipline pertinente ; ✦ <i>Maitrise :7 points ;</i> ✦ <i>Masters :8 points ;</i> ✦ <i>Doctorat :10 points</i>	10
II Expériences pertinentes pour la mission • 1 mission similaire 15 points • De 2 à 3 missions similaires 30 points • Plus de 3 missions similaires 40 points	40
Total des points pour l'offre technique	100
Le score minimum exigé pour se qualifier est	70
Score financier 30%	30

10. Annexes des TdR

- ✦ **Cadre de résultats et théorie du changement de l'intervention.** Fournit de plus amples informations sur l'intervention à évaluer.
- ✦ **Principales parties prenantes et partenaires.** Une liste des principales parties prenantes et des autres personnes à consulter, avec des informations concernant l'organisation dont elles dépendent et leur importance pour l'évaluation, ainsi que leurs coordonnées. Cette annexe peut également suggérer des sites à visiter.
- ✦ **Documents à consulter.** Une liste des documents et sites Internet importants et que doivent lire les évaluateurs au démarrage de l'évaluation et avant de finaliser la structure de l'évaluation et le rapport de démarrage. Il faut se limiter aux informations essentielles dont a besoin le consultant. Exemple de sources de données et de documents :
 - Stratégies nationales pertinentes ;
 - Documents stratégiques et autres documents de programmation (par ex. documents de programme) ;
 - Plans et indicateurs de suivi ;
 - Partenariats (par ex. accords de coopération avec les gouvernements ou les partenaires)
 - Examens et évaluations antérieurs o Politique d'évaluation du PNUD, règles et normes du GNUE, et autres documents de politique.
- ✦ **Matrice d'évaluation** (livrable à inclure dans le rapport de démarrage).

Tableau 5. Modèle de matrice d'évaluation

Critère d'évaluation correspondant	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Outils/ méthodes de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthode d'analyse des données
------------------------------------	----------------	----------------------------	--------------------	--	--------------------------------	-------------------------------

- ✦ **Programme des activités, étapes et livrables.** Sur la base du calendrier indiqué dans les TdR, les évaluateurs présentent le programme détaillé.
- ✦ **Format requis pour le rapport d'évaluation.** Le rapport final doit inclure, sans nécessairement s'y limiter, les éléments indiqués dans les critères de qualité des rapports d'évaluation (cf. annexe 7).
- ✦ **Code de conduite.** Les unités de programme du PNUD doivent demander au consultant de lire avec attention et de confirmer par sa signature son adhésion au « Code de conduite des évaluateurs dans le système des Nations Unies », qui peut être annexé au rapport d'évaluation.

Annexe 2 : Cadre des résultats

Effets	Produits	Indicateurs (Base line, Target)	Moyens de vérification	Responsables	Hypothèses et risques
Effet 1 : Les structures des jeunes disposent des capacités et des outils pour promouvoir la cohésion sociale, la paix et prévenir les conflits	Produit 1.1: Les capacités et les connaissances d'au moins 80% de jeunes en tant qu'agents de changement communautaire sont renforcées sur la résolution pacifique des conflits	Nombre de clubs de jeunes d'animation pour la paix créés; Base line = 60000 jeunes; Target = 48000	Rapports des Clubs; Rapports des partenaires	FAO/Ministère de l'Agriculture et du Développement	Planification des activités respectée et adaptée aux spécificités de chaque zone; Pas de problèmes de sécurité
	Produit 1.2: Le milieu jeune est structuré et opérationnel et les clubs d'écoute DIMITRA sont mis en place et fonctionnels	Nombre de clubs DIMITRA créés; Base line = 0 Club DIMITRA; Target = 60 Clubs DIMITRA	Rapports des Clubs; Rapports des partenaires		Planification des activités respectée et adaptée aux spécificités de chaque zone; Pas de problèmes de sécurité
	Produit 1.3: Les capacités des leaders religieux et traditionnels et des organisations à la base sont renforcées pour assurer la prévention et la gestion des conflits, la promotion de la cohésion sociale et de la paix	Nombre de leaders religieux traditionnels formés; nombre de foras organisés;	Rapports de formation		Pas de problèmes de sécurité
	Produit 1.4: Les capacités des radios communautaires sont renforcées pour accompagner les efforts de prévention et de gestion des conflits, de promotion de la cohésion sociale et de la paix.	Nombre de radios communautaires créées; nombre de radios communautaires existantes appuyées; nombre de jeunes reporters formés	Rapports de formation		Pas de problèmes de sécurité
Effet 2 : Les jeunes hommes et femmes prennent en charge leur propre réinsertion socioéconomique, à travers la participation dans des activités économiques alternatives, le	Produit 2.1 : Les activités HIMO communautaires sont identifiées et mise en œuvre d'une manière participative	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	Rapports des travaux/réhabilitations; Système d'épargne - registre de paiements;	PNUD, OIT, Ministère de la Fonction Publique, de la Modernisation de l'Administration du Travail, de l'Emploi et de la Protection Sociale	Les membres de la communauté vont appuyer les jeunes hommes et femmes sélectionnés comme bénéficiaires des programmes HIMO suite à leur participation dans la définition des critères de sélection; les partenaires de mise en œuvre sont équipés et capables d'appuyer les THIMO; les systèmes

renforcement des capacités favorisant l'entrepreneuriat et		réalisés Baseline = 0 Target = 29			de crédit et d'épargne seront adaptés et mise en place;
d'auto-emploi et la participation dans des activités de cohésion sociale au niveau communautaire. <i>Indicateur 2.1 : Nombre de personnes (H/F) qui ont une activité économique qui fournisse plus que le salaire minimum (>1,5 \$/jour) Cible: 75 % des 10.000</i>	Produit 2.2 : Les jeunes hommes et femmes disposent des compétences dans l'entrepreneuriat et des métiers porteurs dans leurs communautés	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; Indicateur 2.2.2 : Nombre de modules de formation élaborés et dispensés Baseline = 0 Target = 350	Enquête sur les profils socio-professionnels des jeunes; Rapport sur les formations; Listes de présence; listes de distribution des kits		La situation sécuritaire est stable; Les partenaires de mise en œuvre sont équipés et capables de mettre les activités en œuvre
<i>Indicateur 2.2 : Perception de satisfaction des participants de leur activité économique</i>	Produit 2.3 : Les petites et moyennes entreprises et les entreprises sociales créées	Indicateur 2.3.1 : Nombre de textes règlementaires élaborés; Base line = 0; Target = 03 Indicateur 2.3.2 : % de participants (H/F) HIMO qui ont démarré une activité économique (cible 85 %); Indicateur 2.3.3 : Nombre d'employés (H/F) des PME démarrés ou encore active après une année de démarrage	Rapports des groupements AVEC; Rapports des PME; Etudes		La situation sécuritaire est stable; les systèmes d'épargne fonctionnent; les jeunes investissent leur épargne dans les PME;

	Produit 2.4 : Un environnement des affaires favorable au développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) est promu	Indicateur 2.4.1 : Nombre de plan nationaux mise en œuvre (formation professionnelle, IMF, emploi des jeunes); Indicateur 2.4.2 : Augmentation de nombre de personnes formées par les centres de formation appuyées (en % H/F)	Plan de renforcement de capacités; plan de renforcement ou création de centre de formation professionnelle; politique d'emploi et de formation professionnelle des jeunes rédigée et adoptée	La situation sécuritaire est stable; les ressources nécessaires pour le renforcement des institutions sont mobilisées; la volonté politique pour l'adoption d'une politique nationale d'emploi et de formation des jeunes existe
Effet 3 : Les jeunes gens, en particulier les jeunes filles disposent des compétences de vie courantes 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. <i>Indicateur 3.1 : Taux de fécondité des adolescentes de 15-19 de la zone du programme conjoint</i>	Produit 3.1 : 80% des jeunes gens, en particulier les jeunes ont un meilleur accès à l'éducation sexuelle complète de qualité a à l'école et dehors de l'école ; sont capables de prendre des décisions personnelles et éclairées sur leurs droits en matière de SSR.	Indicateur 3.1.1 : Proportion d'adolescents et de jeunes (15-35 ans) ayant accès a l'information et aux services de SSR; Base line : 0; Cible : 80% Indicateur 3.1.2 : Proportion d'adolescents et de jeunes (1535 ans) connaissant les moyens de prévention du VIH; Base line : 0; Cible : 80% Indicateur 3.1.3 : Proportion d'adolescents et de jeunes (1035 ans) connaissant au moins trois méthodes de planification familiale Base line : 0; Cible : 80%	Rapports d'enquête	Ministère de la sante, Ministère de la jeunesse, Organisation des jeunes - Les conditions de sécurité dans la zone restent suffisantes pour permettre le développement des activités économiques et sociales - Le processus du DDDR est bien mis en œuvre - Les processus de paix sont menés à leur terme et l'Etat de droit se rétabli dans la zone - Les populations traumatisées retrouvent suffisamment de confiance pour s'investir et se programmer dans des activités et les populations déplacées peuvent se préparer à

Base line : 229 pour %, cible : 179‰ Indicateur 3.2 : Pourcentage des adolescents et jeunes de 15-35 ans de la zone du programme conjoint ayant des connaissances suffisante sur les droits en matière de santé sexuelle et de la reproduction (y compris la prévention du VIH et autres IST et le choix éclairé de la méthode	Produit 3.2 : Les capacités des organisations de jeunesse des zones du programme conjoint sont renforcées pour promouvoir les droits en matière de santé sexuelle et de reproduction.	Indicateur 3.2.1 : Pourcentage d'organisations des jeunes qui disposent des capacités pour promouvoir les droits en matière de santé sexuelle et de la reproduction; Base line : 0; Cible : 75% Indicateur 3.2.2 : Pourcentage d'organisations des jeunes qui mènent des activités de lutte contre le VIH; Base line : 0; Cible : 100%	Rapports d'enquête et de suivi		retourner dans leurs villages d'origine.
contraceptive. Base line : 0, cible : 80% Indicateur 3.3 : Proportion de formations sanitaires/centres des jeunes de la zone du programme offrant des services SR appropriés et des services de conseils et écoute en SSR AJ (PF, prévention du VIH/SIDA	Produit 3.3 : Les capacités des éducateurs (y compris les pairs) et autres relais d'informations sont renforcées pour fournir aux jeunes femmes et jeunes hommes des informations de qualité à l'école ou dans la communauté (prévention des unions et grossesses précoces, des violences basées sur le genre et des IST et VIH et Sida).	Indicateur 3.3.1 : Nombre de pairs éducateurs et de relais communautaires ayant des compétences pour donner des conseils aux adolescents et jeunes ; Base line : 150 ; Cible : 1250 Indicateur 3.3.2 : Pourcentage des adolescents et jeunes de 15-35 ans conseillés par des pairs éducateurs ; Base line : 0 ; Cible : 50%	Rapports d'activités		

et des avortements) fonctionnels Base line : 0; Cible : 75%	Produit 3.4 : Les services de santé dans les zones du programme conjoint disposent des capacités en matière de prise en charge des complications obstétricales (y compris les fistules obstétricales), des violences basées sur le genre, des IST et VIH et Sida, et de promotion de l'utilisation des produits contraceptifs	Indicateur 3.4.1 : Proportion de formations sanitaires offrant des services conviviaux aux adolescents et jeunes ; Base line : 0 ; Cible : 50% Indicateur 3.4.2 : Proportion de formations sanitaires offrant des services intégrés de prévention, de gestion et de traitement du VIH, du paludisme et de violence basées sur le genre ; Base line : 0 ; Cible : 50%	Rapports d'enquête et de suivi		
	Produit 3.5 : Les parents, les chefs traditionnels, les leaders religieux et les autorités politiques dans les zones du programme conjoint connaissent ou comprennent la nécessité du respect des droits en matière de SSR et le renforcement de la cohésion sociale	Indicateur 3.5.1 : Nombre de parents soutenant l'accès des adolescents et des jeunes à l'information et aux services de santé sexuelle et de la reproduction ; Base line : 0 ; Cible : AD Indicateur 3.5.2 : Nombre de chefs traditionnels soutenant l'accès des adolescents et des jeunes à l'information et aux services de santé sexuelle et de la reproduction ; Base line : 0 ; Cible : AD	Rapports d'enquête		
Cadre de coordination, suivi et évaluation assuré Indicateur 1 : Nombre d'organes de coordination mis en place ; Base line : 0; Target : 3 Indicateur 2 : Nombre d'évaluations du programme réalisées ; Base line : 0 ; Target : 2		Nombre de staff de coordination recrutés : Base line : 0 ; Target : 10	Termes de référence; Avis de publication de poste; Rapport du panel de recrutement; Contrats	de du	L'amélioration de la situation politique et sécuritaire encourage les personnes qualifiées (y compris les cadres nationaux qualifiés vivant à l'extérieur) à travailler en RCA,

Indicateur 3 : Base de données (SIG) pour le suivi du programme; Base line : 0; Cible : 1	Nombre de visites de terrain effectuées dans la zone du programme : Base line : 0 ; <i>Target : 20</i>	Rapports de visite de terrain	Unité Coordination Programme	La situation politique et sécuritaire s'améliore avec l'engagement de la plus part des groupes armes dans la DDRR
	Nombre de rapports de suivi partagés : Base line : 0 ; <i>Target : 1 fois par trimestre</i>	Compte rendu de réunions; Rapports des différents programmes		Toutes les parties prenantes approuvent le programme et s'implique dans la mise en œuvre

Annexe 3 : Liste des documents consultés

1. BAD, 2012. Etude diagnostique sur la situation du genre en République centrafricaine, juillet 2012.
2. BAD, 2009. Rapport d'évaluation du programme de développement communautaire et d'appui aux groupes vulnérables (PDCAGV), Banque Africaine de Développement. 06 mars 2009.
3. Banque Mondiale, 2019. Rapport sur la situation économique de la RCA. Décembre 2019.
4. Banque Mondiale, 2012. Etude diagnostique sur la situation du genre en République centrafricaine, juillet 2012
5. CRAD, 2015. Rapport d'audit institutionnel des organisations Non gouvernementales en République centrafricaine, Mai 2015
6. Cadre des résultats du programme conjoint
7. De Vaus D. 2001. Research Design in Social Research. Sage Publication, London (Ltd). 148p.
8. Document du programme (document ***Programme « soutien aux activités génératrices des revenus des personnes vulnérables à Bossangoa »***).
9. FMI, 2019. World Economic Report. Décembre 2019
10. MICS4, 2019. Institut centrafricain des Eudes Economiques et Sociales, 2019
11. Normes et Standards UNEG (2016): www.unevaluation.org/document/download/2601 (Consulté le 20 décembre 2019).
12. OIT, 2019. Rapport sur les indicateurs socioéconomiques de la RCA, 2019
13. Plan Cadre des Nations Unies (PNUAD/UNDAF 2014-2019)
14. Plan de réponse Humanitaire (PRH) d'OCHA (2017).
https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/rca_ocha_0617_hrprevisse_final.pdf
15. PNUD, 2018. Rapport sur le Développement Humain, Centrafrique, 2018
16. Principes directeurs de l'OECD : www.oecd.org/development/evaluation/2755284.pdf
17. Rapport final du « ***Programme « soutien aux activités génératrices des revenus des personnes vulnérables à Bossangoa »*** »
18. Rapport semestriel du « ***Programme « soutien aux activités génératrices des revenus des personnes vulnérables à Bossangoa »*** »
19. Rapport diagnostic sur les lois discriminatoires à l'égard des femmes en RCA
20. Rapport sur la mise en œuvre du plan d'action national de la resolution 1325 du conseil de sécurité des Nations Unies et les résolutions connexes en RCA,
21. **Lois et conventions africaines**
 - Convention et traités de l'Union Africaine ?
 - Convention de l'Union Africaine sur la protection et l'assistance aux personnes déplacées en Afrique, Kampala, 22-23 octobre 2009?
 - Charte Africaine des droits de l'homme et des peuples, Nairobi, Kenya, 1981 ;
 - Protocole relatif à la charte africaine des droits de l'homme et des peuples, portant création d'une Cours Africaine des droits de l'homme et des peuples, Ouagadougou, juin 1998 ?
 - Convention de l'OUA régissant les aspects propres aux problèmes des réfugiés en Afrique, Addis-Abéba, 10 sept 1969.
22. **Textes et Lois nationaux qui visent la promotion du leadership féminin en RCA:**

- L'Ordonnance N°66/16 du 22 février 1966 Abolissant la Pratique de l'Excision en RCA;
- L'Ordonnance 66/25 du 31 mars 1966 portant Suppression de la Dot exigée par la famille de la future épouse et qui conditionnait le mariage traditionnel en RCA;
- L'Ordonnance 66/26 du 31 mars 1966 relative à la promotion de la Jeune Fille qui visait à encourager les filles à poursuivre des études le plus longtemps possible en RCA;
- Constitution de la République centrafricaine, 2016 ;
- Loi sur la parité de Novembre 2016.
- Loi n°06.032 du 27 décembre 2006, portant protection de la Femme contre la violence en République Centrafricaine.
- Politique Nationale de Promotion de l'Egalité et de l'Equité, Novembre 2005.
- Plan d'Action de la Politique Nationale de Promotion de l'Egalité et de l'Equité, Juillet 2007.

23. Autres Rapports

- Association AZUR Développement et la Sexual Rights Initiative: Rapport sur la République Centrafricaine (RCA), 5me Session – Examen Périodique Universel – Mai 2009.
- ONUfemme RCA: Rapport sur le Développement Humain en Afrique 2016.
- Human Rights Watch: Centrafrique: la double peine des femmes violées - octobre 2017.
- ONU: Rapport du Secrétaire général (S/2019/498) sur la République centrafricaine.
- République Centrafricaine: rapport sur les droits de l'homme en RCA, 2014.
- Rapport sur la mise en œuvre du plan d'action national de la résolution 1325 du conseil de sécurité des Nations Unies et les résolutions connexes en République Centrafricaine.

Nom et Prénoms	Fonction
PNUD	
GBAKA Bruce	Chef de projet jeunes
DOGUELE Ruffin	Suivi et Evaluation
MALO Dominique	Chargé de Programme
BOKOTO DE SEMBOLI Bruno	Chargé de Programme
DJANGHA Casimir Bienvenu	Expert National en Relèvement et Stabilisation
MOLOTO Gael	Chargé de programme Bambari
MOHAMED	Chef de Bureau Bambari
MINISTERE DU PLAN	
ZAMI Moïse	Coordonnateur de la Cellule de l'aide extérieure
KOVOUNGBO Bienvenu Hervé	Directeur de la Coopération Multilatérale/Point Focal New Deal
MINISTERE DU DEVELOPPEMENT RURAL	
KPAWILINA-NAMKOISSE Abel	Chargé de Mission Coordonnateur UPASP
MINISTERE DE LA JEUNESSE	
LOMBE Boniface Marcelin	Directeur Général de la Jeunesse
AMADIDA Bernard	Inspecteur Central
MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES	
BELEKA Jean-Claude	Chargé de Missions
GODANZI Marie-Josée	Directrice générale de la Promotion du Genre
MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA SECURITE SOCIALE, DE L'EMPLOI	
SANGOU-GBAYA Albert	Directeur de Cabinet
BANZIA-DEKA Maurice-Joël	Chargé de Mission
DAMALA-OUENZOU Augustine	Chargé de Mission
OUAPOUTOU Nicaise	Directeur de Gestion de la carrière des fonctionnaires
ONG DE PARTENAIRES	
KOUASSI Ignes	Chef de base APADÉ Bambari
AFPE	Chef de base Berberati
COHEB	Base de Mobaye
BENEFICIAIRE	
IBRAHIM	Président de la jeune de la Ouaka
DEROM Paméla	CNJ
ROUANDJI Adolph	Directeur Ecole Atongo
DIAGBAKOTO Dieudonné	Groupelement Kidigra Bambari
Yassamale gisèle	Groupelement Kidigra Bambari
YADE Innocent	Groupelement Kidigra Bambari
Andipago Valentin	Groupelement Kidigra Bambari
EDEKASSI Prisca	Groupelement femme Bambari
SEREMALE Julie	Bambari
FATIME Mhamat	Adjé Bambari
MOYENZO Paul Amédée	Berberati
ISSA Charlotte	Berberati

ZEBAY Dieudonné	Berberati
KESSO Guy Cyprien	Berberati
KPEKO Léon Claude	Berberati
BAMBITHE-BOKO Clémentine	Berberati
YENGALI Cyrille Boniface	Berberati
ABO Jacob	Pdt jeunesse Bouar
KOYESS Junior	Jeunesse Bouar
NAKIRE Gtegoire	Berberati
DOKI Hudes	Berberati
KOUE Rodrigue	Berberati
BOUGOUE Marcelin	Berberati
GOUBOU Nestor	Berberati
KPAN Mocaire	Berberati
GUERE Thierry	Berberati
SOSSO Nestor	Berberati
NGUIZOKO Mesmin	Berberati
KPATA Chancella	Berberati
NDELE Marizn	Berberati
FENOUEANA EULALIE	Berberati
KENGA Matilde	Berberati
AUTORITES LOCALES	
GREPANDA Sathurnin	S/P Bambari
MATCHIPATA ABEL	Maire de Bambari
MASSINA Dieudonné	Maire 1 Bouar
YARISSON DOYARI	Maire 2 Bouar
NIENDE Norbert	S/P Bouar
OUMAROU Borto	Commerçant Bouar
OUANENDJI Jacques	S/P Berberati
BOUTOULI Marcel	2e adjoint au Maire Berberati

Annexe 6 : Outils de collecte des données primaires

Guide d'entretien pour Gouvernement

(Liste des participants à insérer en annexe)

Ce questionnaire a été développé pour collecter votre opinion sur l'évaluation finale du Programme «Soutien aux activités génératrices de revenus durables des personnes vulnérables». Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement pour pousser la réflexion sur l'impact et les leçons apprises du programme afin d'améliorer l'efficacité des interventions futures

Date: _____

Nom & prénom: _____ Fonction: _____

Organisation: _____

i) Pertinence

- Dans quelle mesure le programme est-il conforme i) aux priorités nationales en matière de stabilisation, de relèvement et de résilience en RCA (RCPCA) ; ii) aux produits et effets du programme de pays du PNUD, iii) aux ODD et iv) sur le Plan stratégique du PNUD ?
- Dans quelle mesure le programme répond-il aux besoins des groupes cibles ?
- Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du programme ;
- Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
- Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat du programme de pays du PNUD-RCA ?
- 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 sont-ils clairs, pratiques et faisables ?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres programmes pertinents dans la conception du programme ?
- Dans quelle mesure la conception du programme a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu de manière appropriée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, aux changements institutionnels, etc. en RCA ?

ii) Efficacité

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du programme ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué aux produits et aux effets du programme de pays du PNUD, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales (RCPCA) ?
- Dans quels domaines le programme a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le programme peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le programme 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 quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au programme reflète-t-il la réalité ?
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développées 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 ?
- Dans quelle mesure le programme 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 quelle manière le programme a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du programme ?
- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du programme ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du programme ?
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développées 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 ?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu de manière appropriée aux besoins des mandants (hommes, femmes, autres groupes) et l'évolution des priorités des partenaires ?

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 quelle mesure la structure de gestion du programme présentée dans le document de programme a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du programme ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au programme et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure le programme 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 ?
- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution du programme du PNUD a-t-elle été efficace et rentable ?

iv) Durabilité

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

Prise en compte des dimensions transversales

Droits humains

- Dans quelle mesure les pauvres, les autochtones et les handicapés physiques, les femmes, les hommes et autres les groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ?

Égalité des genres

Tous les critères d'évaluation et questions d'évaluation appliqués doivent être vérifiés pour voir s'il y a d'autres les dimensions de genre qui s'y rattachent, en plus des questions d'égalité des genres énoncées.

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception, mise en œuvre et suivi du programme ?
- Le marqueur genre attribué à ce programme est-il représentatif de la réalité ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ? Des effets indésirables sont-ils apparus pour les femmes, les hommes ou les personnes ou groupes vulnérables ?

Invalidité

- Les personnes handicapées ont-elles été consultées et impliquées de manière significative dans la planification et la mise en œuvre ?
- Quelle proportion des bénéficiaires d'un programme étaient des personnes handicapées ?
- À quels obstacles les personnes handicapées ont-elles été confrontées ?
- Une approche à deux voies a-t-elle été adoptée ?

Recommandations

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

MERCI POUR VOTRE AIMABLE PARTICIPATION !

Guide d'entretien pour Agences du SUN

(Liste des participants à insérer en annexe)

Ce questionnaire a été développé pour collecter votre opinion sur l'évaluation finale du Programme «Soutien aux activités génératrices de revenus durables des personnes vulnérables». Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement pour pousser la réflexion sur l'impact et les leçons apprises du programme afin d'améliorer l'efficacité des interventions futures

Date: _____

Nom & prénom: _____

Fonction: _____

Organisation: _____

i) Pertinence

- Dans quelle mesure le programme est-il conforme i) aux priorités nationales en matière de stabilisation, de relèvement et de résilience en RCA (RCPCA) ; ii) aux produits et effets du programme de pays du PNUD, iii) aux ODD et iv) sur le Plan stratégique du PNUD ?
- Dans quelle mesure le programme répond-il aux besoins des groupes cibles ?
- Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du programme ;
- Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
- Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat du programme de pays du PNUD-RCA ?
- 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 sont-ils clairs, pratiques et faisables ?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres programmes pertinents dans la conception du programme ?
- Dans quelle mesure la conception du programme a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu de manière appropriée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, aux changements institutionnels, etc. en RCA ?

ii) Efficacité

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du programme ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué aux produits et aux effets du programme de pays du PNUD, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales (RCPCA) ?
- Dans quels domaines le programme a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le programme peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le programme 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 quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au programme reflète-t-il la réalité ?
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développées 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 ?
- Dans quelle mesure le programme 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 quelle manière le programme a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du programme ?
- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du programme ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du programme ?
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développées 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 ?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu de manière appropriée aux besoins des mandants (hommes, femmes, autres groupes) et l'évolution des priorités des partenaires ?

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 quelle mesure la structure de gestion du programme présentée dans le document de programme a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du programme ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au programme et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure le programme 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 ?
- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution du programme du PNUD a-t-elle été efficace et rentable ?

iv) Durabilité

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

Prise en compte des dimensions transversales

Droits humains

- Dans quelle mesure les pauvres, les autochtones et les handicapés physiques, les femmes, les hommes et autres les groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ?

Égalité des genres

Tous les critères d'évaluation et questions d'évaluation appliqués doivent être vérifiés pour voir s'il y a d'autres les dimensions de genre qui s'y rattachent, en plus des questions d'égalité des genres énoncées.

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception, mise en œuvre et suivi du programme ?
- Le marqueur genre attribué à ce programme est-il représentatif de la réalité ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ? Des effets indésirables sont-ils apparus pour les femmes, les hommes ou les personnes ou groupes vulnérables ?

Invalidité

- Les personnes handicapées ont-elles été consultées et impliquées de manière significative dans la planification et la mise en œuvre ?
- Quelle proportion des bénéficiaires d'un programme étaient des personnes handicapées ?
- À quels obstacles les personnes handicapées ont-elles été confrontées ?
- Une approche à deux voies a-t-elle été adoptée ?

Recommandations

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

Guide d'entretien pour Entretiens de groupes avec ONGs, populations et Organisation de la Société Civile (Groupes et organisations bénéficiaires)

(Liste des participants à insérer en annexe)

Ce questionnaire a été développé pour collecter votre opinion sur l'évaluation finale du Programme «Soutien aux activités génératrices de revenus durables des personnes vulnérables». Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement pour pousser la réflexion sur l'impact et les leçons apprises du programme afin d'améliorer l'efficacité des interventions futures

Date: _____

Nom & prénom: _____ Fonction: _____

Organisation: _____

i) Pertinence

- Dans quelle mesure le programme est-il conforme i) aux priorités nationales en matière de stabilisation, de relèvement et de résilience en RCA (RCPA) ; ii) aux produits et effets du programme de pays du PNUD, iii) aux ODD et iv) sur le Plan stratégique du PNUD ?
- Dans quelle mesure le programme répond-il aux besoins des groupes cibles ?
- Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du programme ;

- Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
- Dans quelle mesure le programme contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat du programme de pays du PNUD-RCA ?
- 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 sont-ils clairs, pratiques et faisables ?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres programmes pertinents dans la conception du programme ?
- Dans quelle mesure la conception du programme a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu de manière appropriée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, aux changements institutionnels, etc. en RCA ?

ii) Efficacité

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du programme ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué aux produits et aux effets du programme de pays du PNUD, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales (RCPCA) ?
- Dans quels domaines le programme a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le programme peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le programme 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 quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au programme reflète-t-il la réalité ?
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développées 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 ?
- Dans quelle mesure le programme 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 quelle manière le programme a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du programme ?
- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du programme ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du programme ?
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développées 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 ?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu de manière appropriée aux besoins des mandants (hommes, femmes, autres groupes) et l'évolution des priorités des partenaires ?

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 quelle mesure la structure de gestion du programme présentée dans le document de programme a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du programme ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au programme et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure le programme 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 ?
- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution du programme du PNUD a-t-elle été efficace et rentable ?

iv) Durabilité

- Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du programme ?
- Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le programme ?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du programme ou les contributions du programme 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 programme représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du programme ?

- Dans quelle mesure les actions des agences partenaires de mise en œuvre du programme représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du programme ?
- Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du programme ?
- Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du programme ?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de programme et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le programme ?
- Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du programme ?
- Quels pourraient être les autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?
- Le programme a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?
- Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?
- Dans quelle mesure les hommes, les femmes et les personnes vulnérables ciblés bénéficieront-ils des interventions du programme sur le long terme ?

Prise en compte des dimensions transversales

Droits humains

- Dans quelle mesure les pauvres, les autochtones et les handicapés physiques, les femmes, les hommes et autres les groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ?

Égalité des genres

Tous les critères d'évaluation et questions d'évaluation appliqués doivent être vérifiés pour voir s'il y a d'autres les dimensions de genre qui s'y rattachent, en plus des questions d'égalité des genres énoncées.

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception, mise en œuvre et suivi du programme ?
- Le marqueur genre attribué à ce programme est-il représentatif de la réalité ?
- Dans quelle mesure le programme a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ? Des effets indésirables sont-ils apparus pour les femmes, les hommes ou les personnes ou groupes vulnérables ?

Invalidité

- Les personnes handicapées ont-elles été consultées et impliquées de manière significative dans la planification et la mise en œuvre ?
- Quelle proportion des bénéficiaires d'un programme étaient des personnes handicapées ?
- À quels obstacles les personnes handicapées ont-elles été confrontées ?
- Une approche à deux voies a-t-elle été adoptée ?

Recommandations

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

MERCI POUR VOTRE AIMABLE PARTICIPATION !

Critères d'évaluation	Questions d'évaluation	Sous-questions	Indicateurs/Normes de réussite	Sources des données	Outils/Méthodes de collecte et d'analyse	Méthodes d'analyse des données
Pertinence	Dans quelle mesure le programme s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de stabilisation, de consolidation de la paix et de développement de la RCA, ii) les produits et effets du programme de pays du PNUD, iii) les ODD et iv) le Plan stratégique du PNUD ?	Dans quelle mesure le programme répond-il aux besoins des groupes cibles ?	Degré de cohérence avérée entre les interventions du programme et cadre de programmation	- Documents programme et rapports - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse secondaire - Analyse de contenu et Triangulation	Analyse de contenu et de thématique
		Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du programme	Degré de complémentarité entre les interventions du programme et ceux des autres acteurs	- Documents programme et rapports - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse secondaire - Analyse de contenu et Triangulation	
	Dans quelle mesure la conception du programme a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?	Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?	Alignement avéré entre les interventions du programme et les politiques nationales existantes en la matière	- Documents programme, rapports et Politiques nationales - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires - Entretiens de groupes	- Revue documentaire - Interviews - Analyse secondaire - Analyse de contenu et Triangulation	
		Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?	Degré de convergence des activités aux objectifs du programme	- Rapports et documents du programme - Entretiens Equipe programme,	- Revue documentaire - Interviews - Analyse secondaire - Analyse de contenu et Triangulation	

				gouvernements, partenaires		
		La théorie du changement est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?	Variation du nombre de populations et/ou groupes de vulnérables	- Documents programme - Entretiens de groupes (FG) - Entretiens Equipe programme, gouvernements, et partenaires	- Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Triangulation	
	Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres programmes pertinents dans la conception du programme ?	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 ?	Variation des effets attendus du programme vis-à-vis du contexte actuel en RCA	- Documents programme, rapports et Politiques nationales - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire	
	Dans quelle mesure le programme a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. en RCA ?	Les objectifs et les produits du programme définis dans programme sont-ils clairs, pratiques et faisables ?	Accroissement du nombre des acteurs impliqués	- Documents programme, rapports et Politiques nationales - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires		Analyse descriptive des rapports
Efficacité	Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du programme ?		- Nombre de personnes engagées et actif dans le processus de l'autonomisation	- Documents et politiques nationales - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse secondaire - Analyse de contenu et Triangulation	Analyse des indicateurs des produits Triangulation des données collectées avec les données des rapports du programme
		Dans quelle mesure la réalisation des effets a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs liés au UNDAF ?	Niveau de réalisation des effets du programme vis-à-vis des objectifs de l'UNDAF	- Documents et rapports UN, - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse secondaire - Analyse de contenu et Triangulation	
		Dans quelle mesure la réalisation des effets a-	Niveau de réalisation des effets du	- Documents et rapports UN,	- Revue documentaire - Interviews	

		t-elle contribué à l'atteinte des objectifs liés aux ODD ?	programme vis-à-vis des ODDs	- Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Analyse secondaire - Analyse de contenu et Triangulation	
	Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué aux produits et aux effets du programme de pays du PNUD, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales ?	Le système de gestion des risques a-t-il été mise à profit ? si oui comment ?	Degré de prise en compte du système de gestion des risques dans la mise en œuvre du programme	- Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Triangulation	
	Dans quels domaines le programme a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ?	Comment le programme peut-il approfondir ou développer ces résultats ?	- Nombre de différents groupes ou plateformes de femmes fonctionnelles dont les capacités sont renforcées	- Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires - Entretiens de groupes - Visites exploratoire	- Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Triangulation	
		Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au programme reflète-t-il la réalité ?	Liste des facteurs positifs identifiés et décrites	- Documents et rapports programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
		Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?	Liste des facteurs négatifs identifiés et décrites	- Documents et rapports programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
	Dans quels domaines le programme a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ?	Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ?	Liste des effets attribuables au programme	- Documents programme, rapports et Politiques nationales - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	

	Dans quelle mesure le programme 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 ?	Taux de réalisation des activités	- Documents et rapports programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
	De quelle manière le programme a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?	La stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?	% des réalisations du programme à la fin de l'année	- Documents et rapports programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
				-	-	
	Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du programme ?		Taux de participation des groupes vulnérables victimes	- Documents et rapports programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
	Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du programme ?	Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du programme ?	Taux de participation des parties prenantes	- Documents et rapports programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
	Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail développées 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 ?	Capacité de coordination des activités mises en œuvre	- Documents et rapports programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
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 ?	Degré de coordination entre les composantes du programme	- Documents programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du programme
		Dans quelle mesure les synergies existantes	Nombre de synergies développées et	- Documents programme	- Interviews	

		ont-elles contribué aux progrès accomplis ?	attribuables au programme	- Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Analyse de contenu et Triangulation	
	Dans quelle mesure la structure de gestion du programme présentée dans le document de programme a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?	Le programme a-t-il fonctionné avec l'effectif adéquat de personnel, les compétences requises et selon une bonne distribution de tâche ?	- Nombre et profil du personnel existant - Variation du personnel au cours de la vie du programme	- Documents programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
		Dans quelle mesure les ressources du programme ont-elles été utilisées pour la réalisation des résultats escomptés ?	Niveau de ressources vis-à-vis des besoins du programme (activités)	- Documents programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Exploration /Analyse secondaire	
	Dans quelle mesure les fonds et les activités du programme ont-ils été livrés dans le respect des délais ?	Dans quelle mesure les ressources ont-elles été adéquates et adaptées aux activités du programme ?	Typologie et répartition des ressources aux activités du programme	- Documents programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
	Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au programme et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?	Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?	Variation du nombre des participants aux activités	- Documents programme, rapports et Politiques nationales - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	-
	Dans quelle mesure 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 ?		Taux de couverture des activités menées par PNUD	- Documents programme, rapports et Politiques nationales - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	-
Durabilité	Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du programme ?	Existe-t-il un mécanisme de durabilité des acquis du programme ?	Mécanisme de durabilité existante et fonctionnel	- Entretiens Equipe programme,	- Interviews - Exploration /Analyse secondaire	Triangulation des données

				gouvernements, partenaires	- Triangulation	collectées avec - les données des rapports du programme
		Dans quelle mesure le programme a-t-il donné lieu à des synergies entre les différents intervenants de manière à rendre possible une collaboration durable au-delà des limites temporelles du programme ?	Nombre de synergies entre intervenants impliqués dans la mise en œuvre du programme	- Documents programme, rapports et Politiques nationales - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
	Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le programme ?	Quelles sont les changements durables attribuables au programme ?	Liste et nature des changements probables	- Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires - Entretiens de groupes	- Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Triangulation	
	Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du programme ou les contributions du programme aux produits et effets du programme de pays ?	Dans quelle mesure les différents partenariats entre les Agences récipiendaires ont-ils conduit à des changements durables du programme ?	Liste des changements durables attribuables aux partenariats entre les agences SUN	- Documents programme et partenaires - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
		Dans quelle mesure les différents partenariats entre les entités gouvernementales y compris les organisations de la société civile ont-ils conduit à des changements durables du programme?	Liste des changements durables attribuables aux partenariats entre les entités gouvernementales et OSCs	- Documents et rapports programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
	Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le programme représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du programme ?	Quels sont les éléments probants illustrant des transformations durables au niveau local ?	Liste et nature des éléments probants susceptibles de conduire aux transformations durables au niveau local	- Documents programme, rapports et Politiques nationales - Entretiens Equipe programme,	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	

				gouvernements, partenaires		
		Quels sont les éléments probants illustrant des transformations durables au niveau national ?	Liste et nature des éléments probants susceptibles de conduire aux transformations durables au niveau national	- Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires - Entretiens de groupes	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
	Dans quelle mesure les actions des agences partenaires de mise en œuvre du programme représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du programme ?	Quelle aurait été la meilleure approche d'intervention pour assurer plus de durabilité aux acquis du programme ?	Approche potentiellement adaptée et réalisable dans le temps	- Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires - Entretiens de groupes	- Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Triangulation	
	Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du programme ?	Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de développement humain ?	Niveau d'amélioration et harmonisation du cadre économique	- Documents programme, rapports et Politiques nationales - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Triangulation	- Stabilité politique - Stabilité sécuritaire
	Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du programme ?	Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de programme et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier	Nombre des rapports sur la documentions des leçons apprises	- Documents programme, rapports et Politiques nationales - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Triangulation	-

		des connaissances acquises par le programme				
	Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du programme ?	Quels pourraient être les d'autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?	Capacités à identifier les obstacles	- Documents programme, rapports et Politiques nationales - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Triangulation	
	Le programme a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?	Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?	Capacités de prendre des mesures de renforcement des capacités	- Documents programme, rapports et Politiques nationales - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Interviews - Exploration /Analyse secondaire - Triangulation	-
Egalité de sexes	Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été prises en compte dans la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme ?	Le programme a-t-il intégré les principes d'égalité des sexes dans sa conception et sa mise œuvre ?	Degré d'intégration des principes d'égalité des sexes dans la conception et mise en œuvre du programme	- Documents programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires - Entretiens de groupes	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du programme
	Le marqueur de genre affecté au programme reflète-t-il la réalité ?	Dans quelle mesure le programme 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	Stratégie de gestion des causes d'inégalité de genre	- Documents programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires - Entretiens de groupes	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	
Droits humains	Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques, les femmes et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés		Analyse des causes et conséquences pauvreté à l'égard des populations locales	- Documents programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du programme

	ont-ils bénéficié des résultats du programme.			- Entretiens de groupes		
Invalidité	Les personnes handicapées ont-elles été consultées et impliquées de manière significative dans la planification et la mise en œuvre ?	- Quelle proportion des bénéficiaires d'un programme étaient des personnes handicapées ? - À quels obstacles les personnes déplacées ont-elles été confrontées ? - Une approche à deux voies a-t-elle été adoptée ?	Analyse des causes et conséquences pauvreté à l'égard des déplacés	- Documents programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires - Entretiens de groupes	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	Triangulation des données collectées avec les données des rapports du programme
Recommandations	Sur la base des analyses ci-dessus, comment le PNUD et ses partenaires devraient-ils ajuster dans une même programmation future, ses partenariats, ses stratégies de mobilisation de ressources, ses méthodes de travail et les arrangements de gestion mises en place, pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints de manière efficiente et durable ?		Développement des mécanismes de gestion des programmes conjoints avec les différents partenaires	- Documents programme - Entretiens Equipe programme, gouvernements, partenaires - Entretiens de groupes	- Revue documentaire - Interviews - Analyse de contenu et Triangulation	Analyse des constats des données