

REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE



ÉVALUATION A MI-PAROURS DU PROJET D'APPUI AU DEVELOPPEMENT LOCAL ET A LA RESILIENCE

(Rapport final)



Landry KEVIS KOSSI
Consultant-National indépendant

INFORMATIONS SUR LE PROJET/ LA REALISATION

Titre du projet / de la réalisation	Appui au développement local et à la résilience	
Numéro Atlas	00105632	
Produit et résultat institutionnel	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 de réformes visant la croissance économique inclusive (bonne gouvernance, relèvement économique et création d'emplois) et la gestion éthique, transparente et durable des ressources naturelles. Produit du CPD : La politique nationale de décentralisation est mise en œuvre conformément aux principes de l'égalité de sexes.	
Pays	République Centrafricaine	
Finale /mi –parcours / autre	Mi - parcours	
Période évaluée	Début	Fin
	1er Janvier 2018	Décembre 2021
Evaluateur	Narcisse Landry KEVIS KOSSI	
Adresse email	landrykevis@yahoo.fr	
Région	RBA	
Date de signature du document de projet	Octobre 2017 Programme Conjoint SNU d'appui au développement local	
Date du projet	Démarrage	Fin prévu
	1er Janvier 2018	31 Décembre 2022
Budget du projet	5 000 000 USD	
Dépenses engagées à la date de l' évaluation	3 200 000 USD	
Source de financement	PNUD (1.700.000 USD)	
Agence d'exécution	PNUD	

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ACRONYMES.....	4
LISTE DES TABLEAUX	5
LISTE DES PHOTOS.....	6
REMERCIEMENTS	7
RESUME EXECUTIF.....	8
RECOMMANDATIONS	10
INTRODUCTION	11
CHAPITRE I : DESCRIPTION DE L'INTERVENTION DU PROGRAMME	19
1.1 Contexte national et description de l'intervention	22
CHAPITRE II : ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES.....	23
2.1 PERTINENCE.....	24
2.2 EFFICACITE	30
2.2.1 Facteur facilitant	33
2.2.2 Facteurs de faibles performances	33
2.2.3 Décryptage du Plan de Développement Local.....	38
2.3 EFFICIENCE	42
2.4 CONSTATATIONS, EFFETS ET CHANGEMENTS INDUITS	44
2.4.1 Pour les communes	44
2.4.2 Pour le gouvernement centrafricain	44
2.4.3 Pour les bénéficiaires.....	44
2.5 DURABILITE.....	46
2.6 FORCES FAIBLESSES MENACES ET OPPORTUNITES.....	49
2.7 COMMUNICATION ET VISIBILITE.....	51
CONCLUSION	51
ANNEXES.....	52
Annexe1 : Termes de Références.....	52
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées	60
Annexe 3 : Matrice de l'évaluation	62

LISTE DES ACRONYMES	
AGR	Activité Génératrice de Revenu
ALPC	Arme Légère et de Petit Calibre
ANDE	Agence Nationale de Développement d' Elevage
ARAT	Appui au Redéploiement de l' Administration Territoriale
COHEB	Community Humanitarian Emergency Board
CPD	Document de Programme Pays du PNUD
EDE	Entreprise Dépense et Epargne
FACA	Forces Armées Centrafricaines
FAO	Fonds des Nations Unies pour l' Agriculture et l' Alimentation
FNEC	Fédération Nationale des Eleveurs Centrafricains
HACT	Approche Harmonisée de Transfert de Fonds
MATD	Ministère de l' Administration du Territoire et de la Décentralisation
MINUSCA	Mission Interdisciplinaire des Nations Unies en Centrafrique
OFCA	Organisation des Femmes Centrafricaines
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PBF	Fonds pour la Consolidation de la Paix des Nations Unies
PDL	Plan de Développement Local
PDRSO	Projet de Développement Régional du Sud-Ouest.
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RCA	République Centrafricaine
RCPCA	Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix
RDC	République Démocratique du Congo
SNU	Système des Nations Unies
TDR	Termes De Références
THIMO	Travail de Haute Intensité de Main d'œuvre
UNDAF	Plan-Cadre des Nations Unies pour le Développement
UNEG	United Nations Evaluation GroupN
UNHAS	United Nations Humanitarian Service
WASH	Eau Hygiène et Assainissement

LISTE DES TABLEAUX		
Tableau 1	Echantillonnage d'acteurs rencontrés par typologie	13
Tableau 2	Principaux documents consultés	14
Tableau 3	Echantillon des personnes ressources retenues	15
Tableau 4	Différentes étapes de la mission	18
Tableau 5	Données de base du projet	19
Tableau 6	Modules de formations dispensés pendant le forum à Birao	21
Tableau 7	Formation des membres des comités locaux de planification des communes	22
Tableau 8	Alignement du PDL sur le RCPCA	26
Tableau 9	Evaluation de la formation des collectivités territoriales sur la gestion des collectivités territoriales et la décentralisation	27
Tableau 10	Répartition des participants à l'atelier de validation du rapport de planification de Zémio par sexe	28
Tableau 11	Matrice de l'évaluation du niveau actuel de réalisation des produits	31
Tableau 12	Formation dans le domaine des AGR	34
Tableau 13	Revitalisation socioéconomique locale	34
Tableau 14	Mécanisme de suivi et évaluation du projet PDL	36
Tableau 15	Evaluation du PDL quinquennal de la commune de Zémio de 2021 à 2025	40
Tableau 16	Dépenses engagées	42
Tableau 17	Réalisation des PDL	45

LISTE DES PHOTOS		Page
Photo 1	Entretien avec le Maire de Mobaye	15
Photo 2	Ordinateur et registres d'actes de naissance dotés par le projet PDL	39
Photo 3	Ancien et nouveaux bâtiments de la préfecture de Mobaye	45

REMERCIEMENTS

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

- **La Représentante Résidente ;**
- **Le Chargé de Programme gouvernance locale et résilience ;**
- **Le Responsable de Suivi et Evaluation du bureau ;**
- **Le Chef de Projet sortant ;**
- **Le Chef de Projet par intérim ;**
- **Le Responsable chargé du renforcement de capacités.**

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

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

L'évaluateur n'oublie pas les cadres du ministère de l'administration du territoire, les autorités locales (de Mobaye) ainsi que les bénéficiaires, qui ont bien voulu apporter une contribution efficace, dans la réalisation de cette évaluation. Les informations qu'ils ont fournies au consultant ont considérablement facilité la réalisation de ce travail.

Résumé exécutif

Le programme PDL est une initiative partenariale entre le gouvernement centrafricain et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). Il a pour objectif de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations, à travers le renforcement de leur résilience. Il s'articule autour de deux axes (i) D'ici à 2021, les institutions politique et administrative, les organisations de la société civile et le secteur privé mettront en œuvre des politiques, des programmes et de réformes pour la croissance économique inclusive (bonne gouvernance, relèvement économique et création d'emplois) et la gestion éthique, transparente et durable des ressources naturelles. (ii) La politique nationale de décentralisation est mise en œuvre conformément aux principes de l'égalité de sexes. Après une première phase de 2017 à 2021, il est procédé à une évaluation indépendante du Programme pour mesurer et apprécier les résultats obtenus, tirer les enseignements et formuler des recommandations pour une éventuelle phase de consolidation. Le résumé ci-dessous développé, présente la méthodologie, les résultats obtenus selon les critères d'évaluation et les recommandations pertinentes.

Approche méthodologique de l'évaluation : Cette évaluation à mi-parcours repose sur une approche mixée, à la fois (qualitative, quantitative) strictement participative et analytique. Elle procède, par une approche comparative des conditions des bénéficiaires, avant et post intervention, se fondant sur des entretiens individuels et de groupe, avec les bénéficiaires directes et indirects, la revue documentaire fournie par l'Unité de Gestion du Projet du PNUD et l'observation directe et *in situ* des réalisations sur le terrain à Mobaye du 14 au 18 Février 2022.

Principales constatations, conclusion et recommandations

En dépit du caractère limitant du projet PDL, du fait de son budget limité¹ qu'à quelques réalisations (les mairies de Mobaye et de Mbélima, la préfecture de Mobaye, les ponts de Ioumba, les PDL de Mobaye, Ndélé, Zémio, Vakaga, la dotation en équipements informatiques et administratifs, etc.), perçu par les collectivités locales comme une faiblesse, les constatations faites sur le terrain révèlent, cependant l'intérêt que les bénéficiaires à travers le projet accordent à la restauration de l'autorité de l'Etat à travers la réhabilitation des édifices publics détruits, considéré comme un facteur de démotivation des fonctionnaires et des populations (les populations commencent à percevoir la présence réelle des autorités locales à leurs côtés, stimulée par la réhabilitation ou construction de ces édifices publics détruits lors des derniers événements militaro politiques).

Pertinence : Très Satisfaisant avec un score de 6/6

Le PDL s'aligne bien dans les grandes lignes des politiques de développement des Nations Unies à travers les ODD et de la République Centrafricaine à travers les RCPA. La restauration de l'autorité de l'Etat, l'un des axes des ODD à travers l'alignement suivant : i) Des systèmes de gouvernance locale devant favoriser des services de base de qualité et impulser un développement socioéconomique local en lien avec les priorités exprimées par les populations locales sur la base des choix concertés. (ii) Une représentation politique et une participation civique accrues dans la prise de décisions, en particulier pour les femmes et les jeunes, les groupes défavorisés et marginalisés. (iii) L'établissement et la mise en place des plates formes de coordination et de dialogue qui permettent de mieux canaliser les revendications afin d'éviter l'escalade des conflits locaux, de maintenir un environnement paisible et sécurisé, propice au relèvement des individus et des communautés. Le programme tient aussi

¹ Les besoins en termes de PDL ou de restauration de l'autorité de l'Etat sont énormes, mais les moyens ou budgets sont relativement limités ne permettant nullement de couvrir tous ces besoins. Ce que les collectivités locales n'apprécient pas et ne cessent de considérer le PNUD comme un bailleur de fonds comme la Banque mondiale à même de mobiliser suffisamment de fonds pour des grands projets structurants. Ce qui pose un problème de communication autour du projet notamment en ce qui concerne les capacités limitées du PNUD.

compte du RCPA, en ce qui concerne les piliers 2 et 3 ci-dessous déclinés : Pilier II : Renouveler le contrat social entre l'Etat et la population (Redéployer l'administration sur tout le territoire national et mettre en place une gouvernance locale inclusive ; Fournir les services de base à la population sur tout le territoire, en particulier dans le domaine de l'éducation, de la santé et de l'eau, en transférant progressivement les capacités et les moyens aux structures nationales ; Assurer la sécurité alimentaire et la résilience. Pilier III : Promouvoir et développer les secteurs productifs (agriculture, élevage, activités extractives et forestières) Relancer et développer les secteurs productifs (agriculture, élevage, activités extractives et forestières) ; Réhabiliter et construire les infrastructures (notamment les réseaux de transport, d'électricité et de communication) ; Assurer les conditions propices au développement du secteur privé et à l'emploi et l'amélioration de l'appui aux entreprises et des services financiers, formation professionnelle, entrepreneuriat et emploi.

Efficacité : Globalement Satisfaisant avec le Score de 5 /6 : Les outputs (produits) ont, en très grande partie, été atteints : au total 14 PDL sont élaborés dont 7 sont déjà validés et attendent que leur application. Les collectivités territoriales sont désormais capables de gérer les dividendes socioéconomiques issues de leurs collectivités. Différents acteurs directs ou indirects (fonctionnaires, services techniques ou déconcentrés, etc.) sont outillés sur les textes de base (lois relatives aux collectivités territoriales ainsi qu'à la décentralisation) pour mieux s'adapter et faire face aux nouveaux principes de la décentralisation. Ceci, en dépit de quelques faiblesses décelées relatives à la période consacrée à ces activités relativement courtes. Au total 8 bâtiments administratifs réhabilités, 235 acteurs sont formés sur les outils du PDL, 20302 personnes ont bénéficié des AGR et 17 infrastructures réhabilitées.

Efficience : Globalement Satisfait (GS) avec le score de 4/6 : Si l'on s'en tient au TDR de l'évaluation, l'efficience décline un certain nombre de questionnements relatifs aux (ressources humaines utilisées, à la gestion, les capacités locales et l'efficacité des stratégies mises en œuvre). De ce qui précède, l'évaluation a noté une gestion optimale des ressources humaines et financières du projet. En outre, les capacités locales sont valorisées, à travers l'implication des acteurs locaux, ce qui a permis au projet de réaliser ou réhabiliter, non seulement des ouvrages mais aussi des PDL dans les zones ciblées.

Impact du projet PDL : Globalement Satisfaisant avec le score de 5/6 : Bien qu'étant en cours de réalisation, l'impact du projet est aujourd'hui perceptible à travers les 14 Plans de Développement Local déjà finalisés accompagnés par la réhabilitation et ou construction des édifices publiques. L'impact du projet PDL dépend étroitement, de la réussite et de la viabilité des activités déployées mais plus encore du processus de démultiplication résultant des types de réalisations dans les zones retenues. A Mobaye, par exemple, le projet PDL a induit des changements holistiques dans les zones ciblées en termes d'actions concrètes tant sur le plan organisationnel (collectivités locales) qu'au niveau de la communauté. Ces changements sont de plusieurs ordres entre autres, formationnel (les lois relatives aux collectivités territoriales et la décentralisation), organisationnel (gestion des collectivités territoriales), infrastructurel (réhabilitation ou construction des bâtiments administratifs) et économique (les dividendes économiques) injectées à travers les activités économiques. Ces changements ont apporté un souffle nouveau en boostant l'économie du terroir par le biais des ONGs, groupements et associations.

Les facteurs garantissant la poursuite des objectifs du projet sont entre autres : la mobilisation communautaire et des collectivités territoriales, (ii) la forte implication des techniciens du ministère de l'administration du territoire (iii), le retour progressif à la paix (iv) le désarmement des groupes armés dans les zones cibles.

Durabilité : Moyennement Probable avec le score de 2 /4 : La durabilité du projet PDL est mise à rude épreuve notamment à Mobaye, en raison d'un sentiment de méfiance qui s'installe au sein des collectivités locales, les populations et les jeunes qui déplorent la qualité des édifices construits ou réhabilités, par exemple la toiture de la mairie changé seulement avec seulement 2 tôles. La petitesse du marché réhabilité contrairement au nombre des bénéficiaires sont quelques éléments de faiblesses

déplorées par les bénéficiaires. Le budget ne permet pas de réaliser les ouvrages tel que prévu, ce qui crée une incompréhension chez les bénéficiaires.

Leçons apprises

En termes de leçons apprises, le programme révèle que :

- La conception et l'exécution sur le terrain de façon diligente d'un programme innovant et complexe comme le PDL, requièrent, entre les acteurs, mais surtout entre les parties prenantes une compréhension partagée de la logique, des enjeux et des modalités dudit programme à travers l'ONG/COHEB ;
- Face à l'incompréhension suscitée par la non-exécution de tous les besoins identifiés pendant les diagnostics sur le terrain, il est essentiel que les parties prenantes s'approprient du programme, et aient une volonté unanime d'avancer en travaillant ensemble pour lever les blocages ;
- Si la décentralisation est un « fait universel » dans l'agencement des territoires pour plus de conquêtes socioéconomiques et environnementales, l'existence d'un échelon intermédiaire entre le micro, le méso et le macro est d'une grande pertinence au regard des impératifs de cohérence territoriale et d'opérationnalisation de développement autocentré, intégrateur et participatif ;

Recommandations

Il ressort de cette mission des recommandations pertinentes ci-dessous déclinées, dont la prise en compte contribuerait efficacement à la mise en œuvre du PDL :

1. Mobiliser les ressources dans un programme de développement intégré incluant les investissements locaux, la gouvernance locale, la résilience socioéconomique, etc.) ;
2. Garantir la concertation participative et inclusive (autorités locales, communautés locales, jeunes, etc.) tout au long du processus du projet relatif à la construction ou réhabilitation des ouvrages, THIMO et autres produits ;
3. Renforcer les capacités des collectivités locales sur la gouvernance municipale, les attributions du maire et de ses conseillers, les responsables administratifs, l'informatique, les montages des projets municipaux, la connaissance des bailleurs, la recherche de financements ou partenaires dans un contexte de PDL ou de décentralisation ;
4. Redéfinir les nouvelles priorités, en tenant compte des nouvelles dynamiques, socioéconomiques, sécuritaires voire sociopolitiques, à travers des journées de réflexions et des séries de rencontres sur le PDL, avec tous les acteurs impliqués du SNU, du gouvernement, les partenaires financiers, les ONG et les bénéficiaires ;
5. Parfaire, renforcer et améliorer les processus des PDL enclenchés et les réalisations effectuées dans les régions pilotes et les dupliquer dans des nouvelles régions, villes voire villages (chaque village dispose son PDL) ;
6. Mettre un accent singulier sur le choix des élus locaux par les communautés et le processus de la décentralisation enclenché, afin de restaurer la confiance du « contrat social » pré établi entre les gouvernants et les gouvernés ;
7. Réviser les ambitions (objectifs) de 50 PDL en tenant compte de la situation financière et sécurité de chaque zone ou commune ciblée ;

Normes de qualité et note de qualité de l'évaluation : Conformément aux Termes De Références (TDR) de la mission, l'élaboration du Rapport Final de l'évaluation à mi-parcours, du PDL, s'est focalisée sur l'examen de sa performance fondée sur des critères de pertinence, d'efficacité, efficience, impact et durabilité. L'analyse s'est appuyée sur l'échelle de performance suivant : Les résultats attendus ont été atteints ou mieux que prévus avec le score de 6/6 (Très satisfaisant) ; Les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs pour un score de 5/6 (**Satisfaisant**). Les aspects positifs sont

importants mais les acquis sont fragiles avec le score de 4/6 (**Modérément satisfaisant**). Les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les atteintes pour un score de 3/6 (**Modérément Insatisfaisant**). Les aspects positifs sont faibles que les aspects négatifs pour un score de 2/6 (**Insatisfait**). Déficiences sérieuses, très peu d'aspects positifs avec un score de 1/6 (**Très insatisfait**).

Concept du programme : Modérément Satisfaisant avec le score de 4/6 : A l'échelle nationale, le programme permettra : (i) Le PDL vise à favoriser la stabilisation et le relèvement socioéconomique des communautés locales à travers une plus grande responsabilisation des collectivités dans la prise en charge de leurs propres préoccupations. L'effort consiste à rendre plus autonome les communautés et les collectivités territoriales dans la planification de leurs projets de développement (ii) Renouer les populations avec le contrat social en dislocation, manifesté désormais à travers la présence des autorités des services déconcentrés (préfet, maire, ingénieur agronome, etc.).

Introduction

Le Projet d'Appui au Développement Local et à la Résilience désigné dans le Prodoc « Développement Local et résilience en Centrafrique » mis en œuvre de 2017 à 2021 fait l'objet, d'une évaluation à mi-parcours indépendante, qui a été conduite sur le terrain du 14 au 18 Février 2022 à Mobaye.

Depuis les derniers conflits militaro politiques qui ont ensanglanté la République Centrafricaine, le pays peine à se relever. La mauvaise gouvernance, les violations de droits humains, l'inaccessibilité à des emplois descentes et qualifiés, le chômage et l'absence d'opportunités sont quelques facteurs qui freinent véritablement l'essor socioéconomique de la RCA. Les données statistiques sur la RCA ne sont pas révélatrices d'une lueur d'espoir, mettant *de facto* un grand nombre de populations plus singulièrement celles des zones rurales ou de haut risque dans une posture de vulnérabilité accrue. L'accès à l'éducation, à l'eau aux infrastructures socioéconomiques de base demeurent encore un véritable goulot d'étranglement de nombreuses populations notamment dans les zones de conflits ou post conflits. Ces conflits ont entraîné une vague de déplacements des populations dans les pays adjacents (Cameroun, RDC, Tchad et Congo Brazzaville), mais aussi à l'intérieur du pays. En janvier 2014, les Nations Unies estimaient à plus de 935.000 personnes le nombre de personnes déplacées internes (soit 20 % de la population) (Cf. Prodoc). Sur le plan éducatif, de nombreux enfants n'ont pas été à l'école, en l'occurrence les jeunes filles, quoique des progrès récents sont enregistrés grâce à un retour à la paix sous l'action de la MINUSCA et les Forces Armées Centrafricaines. Cette situation, aussi soit-elle catastrophiste ne laisse nullement les partenaires stratégiques, traditionnels ou géopolitiques de la RCA indifférents. C'est dans cette perspective que le Programme des Nations Unies PNUD a initié un projet de développement local dans l'objectif de renforcer la résilience des partenaires étatiques mais aussi des communautés vulnérables. Au terme de trois (3) ans de mise en œuvre du projet d'appui au développement local et à la résilience, le PNUD envisage de recruter un consultant indépendant pour conduire une évaluation à mi-parcours du projet. Pour atteindre ces objectifs, le programme s'articule autour de (3) effets spécifiques suivants :

Effet 1 : Les plans de développement local, soutenus par un fonds d'investissement local, renforcent le développement et la gouvernance locale

Effet 2 : Les populations des zones d'intervention ont accès de manière durable à des services sociaux de base de qualité

Effet 3 : Les opportunités économiques fondées sur le potentiel des zones d'intervention servent de vecteur de la relance de l'économie et du développement local.

Les produits escomptés de cette évaluation sont organisés autour (i) d'un rapport de démarrage fondé sur les discussions préliminaires avec l'équipe de coordination du projet et/ou d'évaluation

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

Objet et objectifs de l'évaluation

Cette évaluation à mi-parcours a pour objectif principal, d'accroître la redevabilité, la transparence et l'apprentissage au sein des agences concernées et des autres principales parties prenantes. Elle s'inscrit dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document du projet, portant sur l'ensemble des aspects relatifs à la conception et à la mise en œuvre du projet PDL. Elle se focalise sur l'efficacité, l'efficacité, les effets et la durabilité du projet par les partenaires impliqués dans son exécution. Cette évaluation à mi-parcours, doit couvrir la période de mise en œuvre du projet depuis son lancement au 1^{er} janvier 2018 à ce jour.

Portée de l'évaluation

Il s'agit, d'une évaluation à mi-parcours de projet inscrite dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document de projet. Elle couvrira la période allant du 1^{er} Janvier 2018 au 30 Juin 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, PBF, Gouvernement, autres PTFs éventuels) 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 projet, notamment les autorités administratives locales, les services techniques bénéficiaires et les autres acteurs sur le terrain. A cet effet, une mission de terrain est organisée à l'intérieur du pays plus particulièrement à Mobaye. L'évaluation permet entre autres de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des résultats du projet ;
- Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;
- Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les respects des droits humains et la préservation de l'environnement ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du projet et pour d'autres interventions similaires dans le futur.

Processus d'analyse de l'évaluabilité du projet

Conformément au (Cf. Guide d'évaluation indépendante du PNUD de 2019), le processus d'analyse de l'évaluabilité du projet renvoie à l'implication de toutes les parties prenantes impliquées dans le processus de réalisation de l'évaluation. Cette implication, se situe d'abord en amont, et en aval. Il s'agit d'un mouvement d'aller et retour, pour s'assurer de la qualité de l'évaluation. C'est la raison pour laquelle, le consultant en restant dans cette tradition a eu à rencontrer, le staff technique du projet, les techniciens du ministère de l'administration du territoire, et le responsable S&E du PNUD. Ce dernier a joué un rôle déterminant, dans le suivi du processus de l'évaluation, afin de garantir sa

qualité. Des séances de travail (réunions) des appels téléphoniques (hors Centrafrique) sont des occasions, pendant lesquelles, le consultant a échangé avec le responsable S&E ainsi que le staff technique, pour recueillir leurs avis et conseils, pouvant lui permettre de mieux orienter l'évaluation. Le (Cf. Tableau 5 ci-dessous) présente quelques étapes d'implication de ces différentes parties prenantes.

Approche et méthodologie de l'évaluation

Pour le consultant, l'étude s'est traduite par une collaboration étroite avec toutes les catégories de participants, en amont comme en aval, à savoir : les populations cibles, les dirigeants locaux dans les préfectures ciblées, dans le cadre de cette étude à savoir, les bénéficiaires, l'ensemble des acteurs et partenaires concernés par les activités du programme. Ainsi, la notion du participatif induit, dans l'idéal, que le maximum de représentants des intervenants et bénéficiaires situés dans les préfectures ciblées soit interrogé. L'approche est participative et itérative. L'étude privilégie une démarche participative, articulée autour des axes d'intervention suivants :

- i) Une analyse documentaire : Elle porte sur la consultation des documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du projet (Documents de projet, PTA, budgets, comptes rendus de réunions, rapports de suivi, rapports de missions, comptes rendus des revues, monitoring médiatique, documents pertinents émanant d'autres parties prenantes, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques et de renforcement des capacités, etc.).
- ii) Des enquêtes par entretiens semi-structurés avec les parties prenantes clés ciblées tels définis ci haut ; les représentants des jeunes bénéficiaires et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit du processus d'opérationnalisation du projet.
- 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

Ministère de l'Administration du territoire		PNUD		Partenaires de mise en œuvre		Autorités administratives et locales		Bénéficiaires		TOTAL
H	F	H	F	H	F	H	F	H	F	
2	0	4	0	1	0	8	0	26	2	
2		4		1		8		28		43
4,65		9,30		2,32		18,60		65,11		
										100 %

discussions de groupe, etc.

Plan d'échantillonnage et critères de sélection des participants à l'évaluation

Source : Landry Kevis Kossi

Le plan d'échantillonnage est élaboré grâce aux données recueillies à travers les débriefings avec le staff du PNUD chargé de gérer le projet ainsi que la revue de la littérature.

Pour cette évaluation, une typologie d'acteurs est identifiée comportant les cadres du ministère de l'administration du territoire impliqués dans le projet, le staff du PNUD (chef de projet PDL, chargé de programme chargé de la résilience, le responsable chargé de renforcement de capacités), les partenaires de mise en œuvre, les autorités administratives ainsi que les bénéficiaires sur le terrain).

L'échantillonnage sur place est retenu pour identifier les bénéficiaires de catégorie confondue à interviewer.

Organisation des opérations de collecte de données

Les travaux de collecte des données sur le terrain consistent, dans le cadre de l'enquête qualitative, à identifier des bénéficiaires sur le terrain, et à leur administrer des guides d'entretiens. Les informations sont collectées sur les populations cibles retenues pour l'enquête. Cette population cible est bien spécifiée dans la note méthodologie élaborée à cet effet. Cette opération de collecte de données qualitatives a duré vingt et un jours (21). Tous les travaux d'évaluation sont placés sous la coordination du consultant/chef de mission : rédaction du rapport de démarrage, élaboration des outils, les collectes de données, les analyses des données et l'élaboration du rapport.

La revue de la littérature

La revue de la littérature porte sur tous les documents du programme PDL. Ces documents ont permis au consultant d'avoir une vue panoramique sur toutes les activités du projet PDL depuis son démarrage dans les préfectures ciblées à savoir Birao, Mobaye, Obo et N'délé et de mieux recadrer son travail en vue d'atteindre les objectifs fixés.

Tableau 2: Principaux documents consultés
Titre du document
Prodoc/ document programme du projet
Règles et normes du GNUE
Politique d'évaluation du PNUD
Les anciens rapports d'évaluations
RCPCA
UNDAF
Rapport de formation et de renforcement de capacités
Cadre logique du projet
Base de données des bénéficiaires
Rapports de distribution des kits
Rapport narratif des activités du projet PDL
CPD
Document de référence de suivi des ODD
Rapport de la l'atelier de validation technique de planification du PDL Zemio du 14 au 28 février 2020
Rapport de mission conjointe ministère de l'administration du territoire et de la décentralisation et PNUD a Mobaye dans la basse-Kotto
Rapport de la mission conjointe PDL et GVBG pour le lancement du processus de plan de développement local dans les communes de Obo et Zemio (du 23 au 30 mai 2019)
Rapport de la mission de validation du plan de développement local de la commune d'Obo tenu a Obo du 8 au 12 avril 2021
Rapport de la mission de validation du plan de développement local de la commune de Mobaye tenu du 24 au 27 mai 2021
Guide méthodologique d'élaboration et de mise en Œuvre de plan de développement local da le cadre du projet ARAT-RSE, édition 2018
Guide méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre de plan de développement local dans le cadre du projet ARAT-RSE, édition 2021

Source : Landry Kevis Kossi

Les interviews ou entretiens semi structurés

L'interview vise à collecter, de données qualitatives auprès d'une personne ressource ou un bénéficiaire. Il s'agit d'un entretien en profondeur de plus de 30 minutes avec les personnes touchées directement ou indirectement par le projet. Plusieurs entretiens ont lieu dans le cadre de cette évaluation avec les personnes ressources et bénéficiaires cités dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3: Echantillon des personnes ressources retenues pour l' interview	
Staff PNUD	
Le Responsable de suivi et évaluation	
Le chargé de programme en charge de la résilience et gouvernance locale	
Le chef de projet PDL	
Le responsable chargé de renforcement de capacités	
Ministère de l' administration du territoire	
Directeur Général de la Décentralisation	
Administrateur Civil, Cadre du Ministère de l' Administration du Territoire	
Autorités administratives et locales	
Préfet intérimaire de Mobaye	
Sous-Préfet de Mobaye	
Maire de Mobaye	
2 ^{ème} Vice-Président de la délégation spéciale de la commune de Mbelima	
Chef de Bureau Secrétaire d'Etat Civil de la commune de Mbelima	
Secrétaire comptable de la Mairie de Mbélima	
Partenaire de mise en œuvre	
Chef de base COHEB/ Mobaye	

Source : Landry Kevis Kossi

Photo 1 : Entretien avec le Maire de Mobaye

L'entretien avec ces personnes ressources et bénéficiaires vise à recueillir leurs opinions sur les critères de l'évaluation à savoir, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité. A cet effet, une matrice comportant un certain nombre de questionnements est élaborée. L'occasion a été donnée à ces personnes de dégager les forces, les faibles, les menaces et les opportunités susceptibles d'annihiler l'exécution du projet sur le TDR.

Source : Landry Kevis Kossi



L'observation directe, participante et *in situ* / visites de terrain et inventaires des résultats

Des visites sur le terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles sont effectués par le consultant lors de l'évaluation respectivement, dans les communes de Mobaye et de Mbélima à environ 22km de Mobaye. L'observation porte sur toutes les activités réalisées sur le terrain (i) des images sont prises ; (ii) Les kits ou/ équipements à savoir les ordinateurs et les registres d'actes naissances distribués par le PNUD via l'ONG/COHEB et les infrastructures réalisées dans le cadre de ce projet et toute autre matérialisation sont observés et examinés selon les normes ; (iii) les non-dits, suggestions et les réactions des bénéficiaires sont observés et analysés.

Le Focus group

La mission a organisé au total 1 focus group à Mobaye et 2 focus group à Mbélima. A Mobaye, la discussion de groupe est organisée avec les bénéficiaires de AGR tout comme ceux de la commune de Mbélima. Un focus group est aussi organisé avec les autorités locales de la commune de Mbélima. Le focus group s'est déroulé sur la base d'un guide d'entretien comportant une série de questionnements portant sur la mise en œuvre du projet en l'occurrence, les principaux critères d'évaluation. La mission ne s'est pas rendue dans d'autres zones du projet ce qui a limité le nombre de focus group tel que prévu dans la méthodologie.

Toutes ces données ont permis de vérifier l'atteinte des résultats attendus suivants contenues dans le document du projet :

Résultat 1 : Les populations adhèrent au processus de paix et ont une confiance accrue aux institutions étatiques grâce à une présence et une prestation efficace de l'Etat

Résultat 2 : Les populations s'approprient davantage le processus politique de paix grâce à une gouvernance locale plus inclusive et équitable.

Résultat 3 : Les populations vulnérables, les plus affectées par la crise, bénéficient des dividendes de paix à travers un accès accru aux opportunités socioéconomiques grâce à la mise en œuvre de l'accord de paix et de réconciliation.

1. Si l'Etat a la capacité de fournir les moyens pour la mise à disposition de service de base et de promouvoir la gouvernance locale transparente, inclusive et équitable, ainsi que le développement local, grâce à une présence accrue, alors l'Etat et ses démembrements seront de plus en plus perçus comme des acteurs légitimes.
2. Si les programmes de formations et de renforcement de capacités visent à développer une culture de service publics orientée vers les citoyens et si les autorités locales disposent des moyens humains et financiers de les fournir, alors les collectivités locales deviendront des leviers puissants pour le développement local et les populations seront plus enclin à leur faire confiance et à assurer leur devoir de citoyen.
3. Si le programme de réhabilitation/ construction des infrastructures socioéconomiques et l'appui aux initiatives économiques locales se font selon une approche participative et inclusive alors, les potentialités de réconciliation, de réintégration sociale et de relèvement se traduiront en actes concrets et faciliteront le rétablissement de la cohésion sociale et à l'établissement de la confiance avec les autorités locales.

Traitement et analyse des données

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

confidentialité, ainsi que les principes du Guide pour l’Ethique de l’évaluation des Nations Unies, du Code de conduite d’UNEG pour l’évaluation des Nations Unies. La compilation des données empiriques et l’approche d’analyse adoptée consiste à consolider et faire le recoupement des informations disponibles sur les réussites du projet à trois niveaux régional (Kaga Bandoro, Vakaga, Zemio et Obo) et local (Mobaye). Les analyses inter niveau ont été effectuées en faisant le rapprochement détaillé top- down et bottom up afin d’identifier de manière partagée et vérifiée les résultats obtenus, mesurer les écarts avec les résultats escomptés, tirer les leçons et formuler des recommandations y afférentes. La toile de fond de l’évaluation est l’analyse objective de cette expérience en mettant en avant les exploits enregistrés grâce à l’observation sur le terrain in situ dans le domaine du PDL et la résilience socioéconomique des bénéficiaires. Toutes les personnes soumises à l’enquête sont rassurées par le caractère anonyme, confidentiel et non policier de l’enquête afin de gagner leur confiance pendant l’enquête.

Limitation de l’évaluation

L’évaluation aurait été complète dans toutes les zones retenues en amont dans le cadre du Prodoc. Force est alors de constater que, l’évaluation s’est limitée seulement à deux communes à savoir celles de Mobaye et de Mbelima. L’évaluation est complétée par l’analyse des rapports d’activités, du Prodoc et tout autre document relatif au projet, pouvant contribuer à dégager la portée et les limites des actions du PDL dans les zones ciblées.

Cadre d’analyse de la performance du projet

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

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

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

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

But de l'évaluation

Cette évaluation à mi-parcours a pour but principal, d'accroître la redevabilité, la transparence et l'apprentissage, au sein des agences concernées, et des autres principales parties prenantes. Elle s'inscrit dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document du projet, portant sur l'ensemble des aspects relatifs à la conception et à la mise en œuvre du projet. Elle se focalise sur l'efficacité, l'efficacité, les effets et la durabilité du projet par le PNUD, la FAO, la MINUSCA (Affaires Civiles) et leurs partenaires nationaux (Ministère de l'Administration du Territoire, de la Décentralisation, et du Développement Local, les communes de Birao (Ridima, Ouandja et Vokouma), Ndélé (Dar El Kouti, Vassako et Mbollo Kpata) et Obo (Obo, Zémio et Mboki) d'exécution. Cette évaluation à mi-parcours, couvre la période de mise en œuvre du projet depuis son lancement en 2017.

Calendrier de la mission

L'exercice d'évaluation est scindé en quatre grandes phases : i/ une phase de briefing avec les Staffs du PNUD chargé de gérer le programme, la revue de la littérature et la note méthodologique (7 jours). Il a été l'occasion pour le consultant, de discuter avec les responsables du projet. Ces différentes personnalités ont dégagé la portée de cette évaluation pour l'amélioration du programme, leurs attentes et les conseils nécessaires à l'accomplissement de la mission ii/ une phase d'évaluation sur terrain (21 jours), pendant cette période, l'évaluateur a effectué une descente sur le terrain, auprès de toutes les parties prenantes directes ou indirectes (Staffs techniques du PNUD précédemment cités, administrateurs et bénéficiaires de terrain pour recueillir leurs impressions sur le projet dans une perspective contradictoire. Cette étape a conduit l'évaluateur aussi à Mobaye, comme l'une des zones retenues, pour la mise en œuvre du programme iii/ une phase de traitement, d'analyse et de rédaction du rapport couplée avec une phase de restitution et de rédaction du rapport final (5 jours) telles que déclinées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Différentes étapes de la mission

N°	Etape/ Activité	Période
01	Briefing responsable du programme et Chef de Projet	Décembre 2021
02	Revue documentaire initiale	Du 12 janvier au 13 Mars 2022
03	Rapport initial / méthodologie	Du 12 au 20 janvier 2022
04	Entretiens staff projet PNUD	Chargée de Programme
		Chargé de Suivi et Evaluation
		Chef de projet sortant
		Responsable de formation et renforcement des capacités projet PDL
05	Entretiens partenaires	15 Février 2022
06	Entretien partie nationale	Du 02 au 12 Février 2022

07	Entretiens couplés / Focus Group bénéficiaires terrain	Grouperements des AGR	Du 14 au 18 Février 2022
08	Dépouillement		Du 20 Janvier au 13 Mars
09	Rédaction du rapport définitif		
10	Dépôt du Rapport final		14 Mars 2022

Chapitre 1 : Description de l'intervention du programme

Ce chapitre aborde la quintessence du programme de Plan de Développement Local tel qu'élaboré par SNU. Il s'agit, de faire une analyse des Effets et produits du programme, en l'occurrence l'Effet 1 consistant à élaborer les PDL soutenus par un fonds d'investissement local, renforcement du développement et la gouvernance locale.

Champ et objectifs de l'effet et résultats attendus

Le projet a été élaboré dans le cadre de l'effort conjoint des Agences des Nations Unies en vue de la relance du développement local et de la résilience. L'objectif principal du programme est de favoriser la stabilisation et le relèvement socioéconomique des communautés locales à travers une plus grande responsabilisation des collectivités dans la prise en charge de leurs propres préoccupations. L'effort consiste à rendre plus autonome les communautés et les collectivités territoriales dans la planification de leurs projets de développement. Le tableau synoptique ci-dessous présente le récapitulatif du PDL.

Tableau 5 : Données de base du projet

01	Titre du projet	Plan de Développement Local et à la résilience
02	Donateur	PBF (1.500.000 USD) et PNUD (1.700.000 USD)
03	Budget alloué à l'Effet 1	5 000 000 USD
04	Durée	3 ans (2018-2021)
05	Date prévue pour le commencement et la fin	1er Janvier 2018 au 31 Décembre 2022
06	Zone d'intervention	Ridima et Ouandja (Préfecture de Vakaga), Dar el Kouti, Mbollo Pkata, Vassako dans la préfecture de Bamignui Bangora, Obo , Zémio dans la préfecture de Haut Mbomou.
07	Option de gestion de fonds	Gestion parallèle
08	Les groupes cibles	Populations locales (communautés) et les collectivités territoriales
09	Agent administratif	PNUD

10	Organisation des Nations Unies Récipiendaires	
11	Partenaires de mise en œuvre du projet	Ministère de l'Administration du Territoire de la Décentralisation et du Développement Local
12	Objectifs	Favoriser la stabilisation et le relèvement socioéconomique des communautés locales à travers une plus grande responsabilisation des collectivités dans la prise en charge de leurs propres préoccupations. L'effort consiste à rendre plus autonome les communautés et les collectivités territoriales dans la planification de leurs projets de développement
13	Effet	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 de réformes visant la croissance économique inclusive (bonne gouvernance, relèvement économique et création d'emplois) et la gestion éthique, transparente et durable des ressources naturelles.
14	Produit	Produit du CPD : La politique nationale de décentralisation est mise en œuvre conformément aux principes de l'égalité de sexes.
15	Théorie du changement (Cf. Prodoc p.15)	La théorie du changement soutenu par le programme met en exergue les voies du changement tels que décrites par les ODD (i) le développement socioéconomique local basé sur le choix des populations (ii) la représentation politique et une participation civique accrue dans la prise de décision, en particulier pour les femmes et les jeunes, les groupes défavorisés et marginalisés (iii) et enfin la régulation d'une éventuelle escalade des conflits locaux. Si l'Etat est capable de gérer les services sociaux de base à travers sa présence constante parmi les populations.

Source : Landry Kevis Kossi

- **Diagnostic participatif.** Il s'agit d'administrer aux bénéficiaires des focus groups avec plus de 250 femmes, par exemple avec les femmes de l'OFCA, Organisation des Femmes Centrafricaines, les groupes des femmes peulhs déplacées et les associations des « *Wali Gara* » qui se traduit par (Femmes commerçantes sur le marché). Cette opportunité a permis à ces femmes d'exprimer leurs désidératas. Une mission dans ce sens s'est déroulée du 10 au 17 mai 2019 visant à appuyer les acteurs locaux sur l'élaboration du pré diagnostic des communes concernées. A cet effet, les participants ont été formés sur les techniques de collecte de données et l'architecture des rapports de diagnostic. Le genre n'est pas mis de

côté du fait qu'une mission similaire s'est rendue à Obo du 23 au 30 mai 2019 pour sensibiliser et former au moins 50 femmes sur les techniques de collecte de données. Le diagnostic participatif a permis au projet de faire un mapping et cartographier ce qui a été déjà fait, en matière de cohésion sociale, pacification, médiation, et une évaluation des complémentarités/synergies possibles des besoins non couverts. Par ailleurs, élaborer et intégrer la gestion publique comme stratégie visant à réduire l'insécurité communautaire et de la nature de prolifération des ALPC, Arme Légère et de Petit Calibre, et l'insécurité ambiante mais aussi en promouvant la formation. Cette insécurité est due à l'absence des forces régaliennes de défense et de sécurité (FACA, police et gendarmerie).

- **Organisation de forum :** c'est l'une des stratégies du projet consistant à organiser le forum qui s'est tenu à Birao.

Tableau 6 : Modules de formations dispensés pendant le forum à Birao

Thème développé	Quintessence pédagogique ou andragogique
Enjeux du développement local	Le PDL représente un enjeu stratégique de développement dans un pays post crise comme la RCA. Il s'agit de donner une parcelle de pouvoir aux acteurs locaux dans leurs quêtes de développement.
Les grandes phases du PDL	- La phase de préparation ; - La phase de démarrage ; - La phase d'élaboration ; - La publicité du diagnostic-socioéconomique ; - La phase de planification du développement local ; - La mise en œuvre.
La problématique des ODD dans le contexte de développement local	L'ODD fait de la bonne gouvernance en général et plus singulièrement de la gouvernance locale l'un de ses objectifs.
La problématique de la transhumance dans le contexte de développement local	Cette problématique est toujours indexée comme facteur déclencheur des conflits dans le nord de la RCA. En effet, l'histoire des activités agropastorales en République Centrafricaine montre qu'ils existaient des couloirs de transhumance, lesquels couloirs sont empruntés par les pasteurs éleveurs en période de saison sèche. Force est alors de constater pour le déplorer que pendant cette période de transhumance, les pasteurs peuls entrent en conflits avec les agriculteurs. Aujourd'hui, l'on assiste à un autre phénomène, celui de la transhumance armée. Le projet a mis en place un mécanisme à savoir le comité mixte de transhumance, pouvant réguler ces problèmes de transhumance dans le nord et nord-est.
Le genre et développement local	Le PNUD fait de la participation des femmes l'une de ses priorités. A l'échelle locale, un appui aux initiatives féministes est un facteur catalyseur de développement
La problématique des finances locales	Le maire n'a pas à s'immiscer fortement dans les finances qui en principe relève des compétences du responsable financier de la mairie en l'occurrence le comptable et l'agent spécial désigné à cet effet.

Source : Landry Kevis Kossi

Identification des actions prioritaires : Le diagnostic a permis d'identifier les actions prioritaires par zone. Par exemple, dans la commune de Mobaye, quelques actions prioritaires sont retenues à savoir :

la santé, l'éducation, le réseau routier reliant Mobaye à Bangui et le développement socioéconomique fondée sur l'exploitation hydroélectrique de Mobaye.

Tableau 7 : Formation des membres des comités locaux de planification des communes

Thème développé	Contenu pédagogique ou andragogique de la formation
Les outils de diagnostic	Ces outils sont entre autres , les entretiens et les focus groups
La collecte de données	Cette opération de collecte de données s'est faite par les acteurs et personnes ressources identifiées et formées.
Les outils de planification	– La formulation de la vision, des orientations et des résultats stratégiques, – L'élaboration des plans d'actions sectoriels et schéma de financement – La priorisation et programmation des actions retenues. La vision est l'expression du futur ambitionné par la collectivité à moyen et long terme. L'élaboration du PDL doit être conforme aux politiques et stratégies nationales ainsi qu'au principe de subsidiarité entre l'Etat central et les collectivités. Ainsi, le plan sera focalisé sur les domaines de compétences de la collectivité, tels que prévus dans les textes régissant la décentralisation au niveau national. Le budget et les mécanismes de financement devront faire partie intégrante du PDL.

Source : Landry Kevis Kossi

L'approche THIMO : L'approche THIMO est l'une des stratégies du projet PDL, à travers l'intensification de la main d'œuvre locale. Le hasard à travers le choix des chiffres mentionnés sur des bouts de papiers, est utilisé comme moyen de sélection des personnes devant bénéficier des THIMO. Au total, 6134 emplois qualifiés et 1404 emplois non qualifiés sont créés.

Comité mixte de transhumance : Il est constitué des autorités locales, société civile, FNEC, ANDE, MINUSCA.

Plan de suivi et de communication : Ce plan a été élaboré pour faciliter la relance des activités à travers des missions de sensibilisation et de mobilisation sociale sur la relance du développement local.

10-La restauration de l'autorité de l'Etat : une des priorités du PNUD : en dépit du désistement des autres partenaires, le PNUD a tenu des engagements en termes de financement du projet PDL. Le paquet d'activités réalisées à Mobaye et dans les autres zones ciblées, telles que Obo, Zémio, Kaga Bandoro, Vakaga illustrent à suffisance ce regain d'intérêts du PNUD pour la restauration de l'autorité de l'Etat. A Mobaye, le PNUD est l'unique partenaire ayant réalisées des actions intenses dans le cadre de la restauration de l'autorité de l'Etat.

1.1 Contexte national et description de l'intervention évaluée

Après plusieurs crises politiques et sécuritaires dans un contexte de forte fragilisé des institutions de l'Etat, la République a connu en 2012/2013 une nouvelle crise d'un niveau sans précédent, marqué notamment par l'émergence de la rébellion Séléka et une spirale de violence intercommunautaire. Outre les conséquences désastreuses au plan humain (tueries, viols, déplacements massifs de populations...), elle s'est traduite par un effondrement de l'Administration, avec des attaques ciblées contre les édifices et équipements publics et un départ massif des fonctionnaires et agents de l'Etat des provinces du pays. Avec un fort soutien de la communauté internationale, y compris à travers le

déploiement de la Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine (MINUSCA), le pays a renoué avec l'ordre constitutionnel en 2016 avec l'organisation d'élections législatives et présidentielle inclusives et des résultats acceptés de tous. Sur cette base, d'importantes initiatives ont été prises pour assurer la stabilisation et le relèvement socioéconomique du pays. S'inscrivent dans ce cadre :

- (i) La mise en place par le Gouvernement du Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA 2017-2021), qui a fait l'objet d'une Table ronde des partenaires en Novembre 2017,
- (ii) La mise en place, avec l'appui de la MINUSCA et du PNUD, de la Stratégie nationale de restauration de l'Autorité de l'Etat, et
- (iii) La mise en place de plusieurs projets d'investissements dans les différents secteurs prioritaires. C'est dans ce contexte que les agences des Nations Unies en RCA ont entrepris la mise en place du Programme conjoint d'appui au développement local. Ledit programme répond à la nécessité d'une approche plus globale fondée sur la responsabilisation et le leadership des collectivités à la base, à travers l'appui à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de développement local, soutenu par un fonds local de développement, et en intégrant la sécurité, la promotion de la cohésion sociale, le renforcement des capacités des différents acteurs et la réponse aux priorités des populations, notamment pour les jeunes et les femmes.

Pour la mise en œuvre de sa composante, le PNUD a mis en place un projet spécifique d'appui au développement local et à la résilience, principalement axé sur :

- (i) Le renforcement des capacités de planification et de gestion du développement, et
- (ii) Le relèvement économique et l'amélioration des conditions et de résilience des communautés locales. A cet égard, en dépit du contexte difficile marqué notamment par la persistance de l'insécurité, les difficultés d'accès à certaines zones d'intervention et les restrictions des déplacements engendrées par la crise du Covid-19, d'importantes réalisations ont été enregistrées sur le terrain, notamment dans les préfectures de la Basse-Kotto, du Haut-Mbomou et de Bamingui-Bangoran.

Conclusion : *Il ressort clairement du Prodoc et ses plans d'action en termes de mécanismes tels que développés précédemment, qu'il prend bien en compte les Effets 1, 2 et 3. Les incertitudes liées aux interventions en contexte de crise ont été bien prises en compte avec beaucoup de tact par exemple à Obo et Zémio. Cependant, il convient de souligner que le projet PDL est trop ambitieux au regard du nombre de PDL à élaborer et irréalisable. Cette situation est imputée en partie, au désistement de certains partenaires qui n'y perçoivent nullement leurs intérêts directs en termes de projets ou de retombées financières. En outre, la question du genre reste encore transversale et mérite d'être intégrée pour favoriser le leadership féminin. La note de 5/6 est affectée soit (Satisfaisant).*

Chapitre 2 : Analyse des données empiriques

Sur la qualité de la conception du projet : L'évaluation devait s'assurer que : (i) la logique d'intervention a été inspirée par une théorie de changement. (ii) le niveau de progression vers l'atteinte des objectifs du projet était mesurable, par des indicateurs de bonne qualité et objectivement vérifiables. (iii) le dispositif opérationnel de gouvernance et de gestion du projet, ainsi que les mécanismes de suivi et évaluation étaient appropriés. (iv) les risques susceptibles d'impacter les résultats escomptés du projet ont été identifiés et les mécanismes de gestion desdits risques

définis. (v) des dispositions appropriées ont été prévues pour assurer une sortie qui garantisse la durabilité des actions engagées.

Les objectifs visés : En vue d'assurer la consolidation et étendre les engagements du PNUD en appui au développement local et à la résilience, ce projet conjoint PNUD/FAO d'appui à la gouvernance locale a pour objectif principal de renforcer les capacités des services déconcentrés et des collectivités locales, l'amélioration de la gouvernance à travers une gestion participative, inclusive et transparente des affaires publiques (y compris l'accès aux ressources naturelles et la gestion de la transhumance), la construction / réhabilitation des édifices publics et la relance des activités productives, notamment l'agriculture et l'élevage.

2.1 Pertinence

La pertinence répond à une série de questions prévues dans le TDR déclinées ci-dessous :

Elle s'entend, par la mesure selon laquelle, les actions développées par le projet, correspondent aux attentes des bénéficiaires aux besoins du territoire, terroir ou pays. La pertinence du projet PDL peut être nationale et locale : A l'échelle nationale, il s'inscrit dans la perspective ou la dynamique du RCPCA, le forum de Bangui, telle que voulue par le gouvernement centrafricain dans un Etat post conflits. C'est la raison pour laquelle, tous les acteurs ou partenaires de développement de la RCA s'accordent à dire que le problème le plus épineux est de relancer les dynamiques locales c'est-à-dire à la base. Il s'agit en effet, de travailler dans le sens de minimiser les sentiments de frustrations (pour ceux qui ont pris les armes, la guerre est la résultante de la mauvaise gouvernance et ses multiples corollaires). Bref, le but de ce programme est de créer les capacités institutionnelles pour amorcer une dynamique de développement économique à travers les financements des AGR, la formation et l'accompagnement des jeunes vers l'entrepreneuriat, la restauration de l'autorité de l'Etat. Etant donné que le défi reste entier, un véritable challenge pour la RCA voire aussi pour les partenaires en l'occurrence le PNUD. La pertinence répond à un certain nombre de questionnements tels que prévus dans le TDR déclinés ci-dessous.

Témoignage 1 : « Nous remercions très sincèrement le PNUD à travers la commune de Mobaye en particulier et la République Centrafricaine en général, pour tout ce qu'il fait en faveur de ses populations en matière de la paix et du retour à l'autorité de l'Etat ».

Des priorités nationales en matière de stabilisation, de relèvement et de résilience en RCA

Toutes les analyses sur la RCA ne donnent pas une lueur d'espoir, en raison de la situation catastrophique dans laquelle ces différentes régions se trouvent. En effet, depuis le déclenchement de la crise en décembre 2012, la RCA est plongée dans une véritable crise humanitaire indescriptible. De nombreuses personnes ont fui pour trouver asile dans les pays adjacents, des cas massifs de violations des droits humains sont enregistrés. La crise a failli basculer dans un « génocide ». La RCA ou mieux encore la présence de l'Etat s'est repliée sur Bangui mettant les autres régions du pays dans le plus grand désarroi. En état de guerre, les répercussions sur les populations se dégagent en termes d'accès à l'eau, à l'éducation, à la santé, à la sécurité, la sécurité alimentaire, aux réseaux routiers, à la présence des services déconcentrés de l'Etat. La majorité des enseignants sont des maîtres parents. Au regard de tous ces enjeux, tout est à refaire en RCA d'où l'importance du projet PDL.

Le Plan de relèvement quinquennal : Le PNUD a mis en place le plan de relèvement de 1 à 5 ans. L'objectif de ce plan est de réaliser des activités porteuses de développement dans la commune de Mobaye. Ce plan a déjà quelques réalisations dans la commune de Mobaye à travers quelques ONGs.

Conformité avec les produits et effets du programme de pays du PNUD

Le RCPCA couplé avec UNDAF+ 2018-2021 :

Le PDL vise à contribuer à restaurer l'autorité de l'Etat dans un pays où la majorité de la population vit dans une situation de pauvreté la plus prononcée. L'évaluation note la clarté et la cohérence de cette théorie de changement qui établit un lien de causalité entre l'absence d'opportunités et de l'autorité de l'Etat et la pauvreté qui mine le cadre de vie des jeunes. Déjà le fait de trouver du travail dans les THIMO épargne les jeunes des activités subversives grâce aux dividendes économiques injectées dans la communauté à travers ces activités. La dynamique liée à l'amélioration de leur vulnérabilité, peut s'expliquer par leur détermination par le travail acharné, la ponctualité et l'esprit d'acceptation, de cohésion sociale et de vivre ensemble entre les différentes communautés surtout en période de crise notamment à Mobaye, Zémio, Kaga Bandoro et Vakaga. L'UNDAF+ 2018-2021 est la réponse collective, coordonnée, cohérente et intégrée du SNU aux priorités nationales de relèvement et de consolidation de la paix en Centrafrique. Les interventions du PNUD contribueront aux changements² dans la vie des bénéficiaires directes et indirectes du projet PDL, des institutions nationales publiques, privées et communautaires, au niveau national, local et communautaire. Ces changements sont recherchés à travers la mise en œuvre, des activités identifiées comme prioritaires, par le projet PDL pour produire des effets UNDAF+ attendus en lien avec les résultats stratégiques du RCPCA. Cette contribution des effets UNDAF+ au RCPCA (notamment les piliers 1, 2 et 3) est destinée à maximiser l'impact à court et moyen termes de la stratégie du Gouvernement centrafricain. L'atteinte de ces résultats stratégiques est cependant subordonnée, à la confirmation des hypothèses suivantes :

Témoignage 4 : « C'est le RCPCA en miniature . il existe bien une cohérence entre le RCPCA et le PDL . Les trois (3) piliers s'alignent bien sur le RCPCA ainsi que les ODD et UNDAF+».

- **Hypothèse 1 :** Si la volonté politique, le leadership national et l'engagement des acteurs sont forts et réels ;
- **Hypothèse 2 :** Si le degré d'implication des bénéficiaires est élevé dans la mise en œuvre du projet PDL ;
- **Hypothèse 3 :** Si les effets du projet sont manifestes et ont impulsé des changements en termes de la restauration de l'autorité de l'Etat.

Alignement sur le RCPCA

Si l'on s'en tient au Prodoc, ce programme est largement aligné sur le plan national de relèvement et de consolidation de la paix (RCPCA), notamment le pilier 2 (Renouveler le contrat social entre l'Etat et la population) et le pilier 3 (promouvoir le relèvement économique et la relance des secteurs productifs). Par ricochet, le programme contribue également au pilier 1 (Restaurer la paix, la sécurité et la réconciliation) en créant les conditions de la cohésion sociale et de restauration des services publics de base. Le tableau ci-dessous présente de manière détaillée cette cohérence avec les 2 programmes (PDL et RCPCA).

² La théorie du changement qui sous-tend ce projet de développement à l'échelle locale réside dans sa capacité non seulement à restaurer l'autorité de l'Etat à travers le RCPCA et les ODD, mais aussi de renouer la confiance entre les communautés locales considérées comme les potentiels bénéficiaires et acteurs de développement. A ce titre, le PDL apparaît comme un véritable catalyseur pouvant susciter (booster) l'économie du terroir à travers la création d'emplois mais le renforcement de résilience ou de vulnérabilité des communautés locales (bénéficiaires).

Tableau 8: Alignement du PDL sur le RCPCA	
Composante du programme de développement local	Objectifs stratégiques du RCPCA
Appui à la gouvernance locale	Redéployer l'administration sur tout le territoire et mettre en place une gouvernance locale inclusive
Amélioration des services sociaux de base	Fournir les services de base à la population sur tout le territoire, en particulier dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'eau, en transférant progressivement les capacités et les moyens aux structures nationales
Amélioration de la sécurité alimentaire et de la promotion de l'économie locale, notamment l'agriculture	-Assurer la sécurité alimentaire et la résilience - Relancer et développer les secteurs productifs (agriculture et élevage, industries extractives et forestières) -Réhabiliter et construire les infrastructures (notamment les réseaux de transport, d'électricité et de communication) -Assurer les conditions propices au développement du secteur privé et à l'emploi (amélioration de l'appui aux entreprises et des services financiers, formation professionnelle, entrepreneuriat et emploi).

Source : Prodoc, p.14

En théorie, la volonté politique s'illustre dans les lois relatives à la décentralisation et la gestion des collectivités locales. Cependant, le degré de la volonté politique est relatif et varie d'un leadership à l'autre. Tout le problème des leaders réside, dans ce qu'il est convenu d'appeler la « l'opéralisation du PDL ».

Une réponse aux besoins des groupes cible

Le projet PDL répond bien à un certain nombre de besoins exprimés par les groupes cibles à savoir, le gouvernement, les collectivités territoriales et les bénéficiaires. Pour le gouvernement, le projet PDL s'inscrit dans l'effort du gouvernement avec ses partenaires pour entrer dans le processus de la décentralisation à travers les élections locales. A l'échelle communale, les collectivités territoriales peuvent désormais monter leurs propres et disposent désormais un PDL leur permettant d'opérer un véritable développement à la base ou « autocentré ».

Pertinence des produits développés par le PNUD comme lead du programme et ses partenaires pour la réalisation de l'Effet

Ce programme est pertinent pour le PNUD et ses partenaires (Cf. Prodoc. p.14). Dans le programme chaque partenaire du SNU a une tâche à exécutée. L'UNICEF assure le lead de l'effet 2 : Services sociaux de base. Renforcement et amélioration du système de santé, de l'éducation, d'assainissement et de protection des enfants. La FAO assure le lead de l'effet 3 : Relance agricole et économique. Développement des activités et filières agricoles (dans le sens large). UNMAS : Lead pour le produit sécurité communautaire. UNOPS : Suivi technique des constructions et infrastructures socioéconomiques, notamment pour les plans de construction et le contrôle technique avant la réception finale. UNCDE : Appui au processus de planification locale. Renforcement de la maitrise d'ouvrage locale. Mise en place et opéralisation du PDL. Finances locales et mobilisation des ressources locales. OIT : Développer et appuyer les formations professionnelles. CAS –MINUSCA : Faciliter le dialogue avec les populations et les autorités. Appuyer le suivi sur le terrain. En dépit de cette pertinence unanimement reconnue par ces agences précédemment citées, celles-ci n'ont pas tenu leurs engagements de départ, laissant le PNUD seul assurer la mise en œuvre du programme considéré par ces partenaires au départ de pertinent.

Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?

L'évaluation a noté qu'en dépit du désengagement des autres partenaires impliqués en amont dans le programme, le PNUD a su maintenir son lead, démontrant sa volonté d'accompagner le gouvernement dans la restauration de l'autorité de l'Etat. L'évaluation à mi-parcours a établi un rattachement avec les produits de l'Effet escompté (i) Les institutions étatiques déconcentrées, les collectivités locales et les structures de gestion des ressources naturelles des communes ont vu leurs capacités renforcées et sont fonctionnelles ; (ii) Les plans de développement locaux, soutenus par un fonds d'investissement local, renforcent le développement et la gouvernance locale (iii) Les opportunités économiques fondées sur le potentiel des zones d'interventions servent de vecteur de la relance de l'économie et du développement local.

Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat du programme de pays du PNUD-RCA ?

La théorie du changement qui sous-tend ce projet de développement à l'échelle locale réside dans sa capacité non seulement à restaurer l'autorité de l'Etat à travers le RCPCA et les ODD, mais aussi de renouer la confiance entre les communautés locales considérées comme les potentiels bénéficiaires et acteurs de développement. A ce titre, le PDL apparaît comme un véritable catalyseur pouvant susciter (booster) l'économie du terroir à travers la création d'emplois, mais le renforcement de résilience ou de vulnérabilité des communautés locales (bénéficiaires). Il convient de souligner que le PDL mérite d'être revisité en tenant compte des nouvelles dynamiques socioéconomiques, sécuritaires voire politiques actuelles. Le changement impulsé s'observe dans le retour progressif de restauration de l'autorité de l'Etat. La réhabilitation des infrastructures rassure non seulement les autorités locales, les services déconcentrés de l'Etat mais aussi les populations. Ces changements permettent aux acteurs de la gouvernance et du développement local de devenir les porteurs de stabilité dans leurs zones de juridictions respectives, tout en permettant aux populations de bénéficier des dividendes de la paix et de mettre à profit le potentiel de développement humain et économique.

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 ?

Tableau 9 : Evaluation de la formation des collectivités territoriales sur la gestion des collectivités territoriales et la décentralisation	
Loi	Quintessence de la formation
Loi N° 20.008 du 07 avril 2020 portant organisation et fonctionnement des collectivités territoriales	- Comporte les règles et directives de la gestion territoriale - Les communes, les activités et les limites des collectivités territoriales - L'autonomie de fonctionnement de la mairie (Maire) sur le plan financier et sur le plan administratif - Le maire doit travailler sous le contrôle de la hiérarchie (ministre de tutelle à travers les sous-préfets, les préfets, - les contrôles financiers et les agents des services déconcentrés de l'Etat (agents spéciaux e et autres)
	- La présence d'un gouverneur - La présence d'un préfet

N° 21.001 du 1^{er} janvier 2021 portant circonscription administrative

- La présence d'un sous-préfet
- Les chefs de villages, quartiers et groupements
- Il y a aussi les fonctionnaires et agents de l'Etat qui font partie de la déconcentration ;
- Ils sont sous l'autorité du gouverneur de la région ;
- Ceux qui sont sous l'autorité du préfet ou du sous-préfet sont soumis à la même règle de la hiérarchie
- Les fonctionnaires sont les conseillers techniques des collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation

Source : Landry Kevis Kossi

Clarté, faisabilité et pratiques des objectifs et des produits

La clarté du projet PDL est établie à travers le Prodoc, en ce qui concerne son alignement avec les politiques de développement du PNUD ainsi que celles de la RCA. Toutefois, la faisabilité des objectifs et produits sur le terrain quoiqu'ayant eu de succès à Mobaye et Kaga Bandoro, se heurtent encore à quelques contraintes à savoir la sécurité, le budget et le déploiement des matériels sur le terrain par les partenaires d'exécution.

Les enseignements tirés d'autres projets pertinents

Le PNUD utilise des stratégies pour avoir plus d'efficacité sur le terrain. Il s'agit comme il a été rappelé ci haut, de réaliser un paquet d'activités dans une ville ou commune ciblée. Le PNUD tire les leçons des autres projets, pour améliorer ceux qui sont en cours de conception ou de réalisation. A Mobaye par exemple, le PNUD dispose d'une base, mais aussi intensifie ses activités à travers le projet COVID 19 et « Conjoint jeune ». Chaque projet sert de leçon ou d'expérience acquise sur le terrain et les stratégies de mitigations à développer pour y remédier. Par exemple le recrutement des bénéficiaires à travers les THIMO et les pièges à éviter. La faible participation des jeunes filles et femmes dans les AGR.

L'intégration de l'égalité des sexes annihilée par les pesanteurs socioculturelles liées au genre en milieu rural

La participation des femmes dans le système de gouvernance locale reste encore faible, en termes de représentativité. En milieu rural, les femmes et jeunes filles subissent encore les pesanteurs socioculturelles les empêchant de prendre la parole en public. Les femmes participent peu au jeu ou à l'animation politique. Le tableau ci-dessous illustre bien cette réalité.

Tableau 10: Répartition des participants à l'atelier de validation du rapport de planification de Zémio par sexe

Sexe	Effectif	Effectif en %	Commentaires
Homme	43	86 %	
Femme	7	14 %	Faible engouement ou participation des femmes à cet atelier de validation
Total	50	100%	

Source : Landry Kevis Kossi, Rapport d'activité PDL

Persistance des pesanteurs socioculturelles et faible participation des femmes dans le leadership communal : En République Centrafricaine, l'écart entre les hommes et les femmes en termes de leadership reste profond. Peu des femmes accèdent à des postes de responsabilité à l'échelle communale. Elles sont nommées soit conseillère ou adjointe au maire. Ce comportement craintif des femmes vis-à-vis à des hommes trouve son origine dans les pesanteurs socioculturelles ancrées dans les différentes traditions que composent la RCA. En effet, dans de nombreuses traditions y compris chez les Ngbogou et Sango de Mobaye, la femme est éduquée et prédestinée à des activités ménagères. Elle doit du respect à l'homme considéré comme le chef du ménage. La femme ne peut nullement prendre la parole sans l'autorisation de l'homme ou de la communauté. Par ailleurs, les femmes doivent travailler dur à travers le commerce ou les activités champêtres pour assurer la survie de son mari. Elle doit aussi pratiquer l'agriculture. Ces pesanteurs affectent le mental des femmes qui développent un sentiment d'infériorité en face des hommes. Les données statistiques contenues dans (Cf. Tableau 16) illustrent bien cette réalité où peu de femmes (14 %) soit 7 femmes seulement ont participé à la validation du PDL à Zémio.

Le respect des droits humains et des personnes vulnérables

Le projet tient bien compte des personnes vivant avec un handicap. A Mobaye, la catégorie de ces personnes est représentée dans tout le processus d'élaboration du PDL depuis le diagnostic jusqu'à son élaboration. Toutefois, il faut remarquer que les personnes vivant avec un handicap sont toujours considérées comme des « laissés pour compte ». En RCA, il n'existe pas une cartographie actualisée de ces personnes. La situation est plus difficile dans les zones en conflits ou post crise comme Mobaye, Vakaga, Obo ou Kaga Bandoro. L'apport du PNUD dans ce cas d'espèce est apprécié par les autorités locales qui louent cette approche participative, n'excluant aucune couche sociale facteur de déclenchement des soubresauts militaro politiques en RCA. Les femmes ont accès à un marché public dans des conditions hygiéniques relativement adaptées à leurs situations (étales) modernes. Les enfants de la commune de Mobaye ont désormais accès à des actes de naissance qui est un droit pour chaque enfant centrafricain.

Le droit à la mobilité des biens et des personnes : Les femmes enceintes vivant au village Loumba peuvent désormais traverser le cours d'eau pour se rendre à l'hôpital de Mobaye sans courir le risque grâce aux 2 ponts qui ont été réhabilités par le projet PDL à travers l'ONG/ COHEB

Evolution et adaptation du projet de manière appropriée aux dynamiques politiques, juridiques, économiques, aux changements institutionnels

- **Impulser une dynamique de développement /changement social à l'échelle locale :** Au niveau local, les élus des collectivités locales se voyant transférer des compétences plus larges en particulier en matière économique et sociale, doivent en conséquence devenir les organisateurs et les promoteurs d'un développement local durable en partenariat avec les communautés de base et la société civile. L'objectif fixé est l'amélioration des conditions de vie des populations locales par une gestion publique saine en permettant par exemple une meilleure mobilisation fiscale du contribuable. Ces changements permettent aux acteurs de la gouvernance de devenir des porteurs de la stabilité, tout en permettant aux populations, de bénéficier des dividendes de paix et de mettre à profit, le potentiel de développement humain, économique.

Pour se situer sur la pertinence du projet, l'option de la revue de ses stratégies d'interventions est choisie. Selon les autorités et les communautés locales, le projet PDL est pertinent pour plusieurs raisons :

- ✓ La vulnérabilité des populations des Mobaye suite aux derniers évènements militaires ;
- ✓ Le retard de la RCA dans le domaine de la gouvernance des collectivités territoriales à travers les élections municipales ;
- ✓ Les potentialités biogéographiques dont regorge la commune de Mobaye et ses environs (Mbelima) ;
- ✓ Le PDL intervient dans un contexte de post conflit où la majorité des populations se trouvent dans une situation de vulnérabilité ;
- ✓ L'adaptation du projet PDL au contexte de conflits à Vakaga ;
- ✓ L'adaptation du projet PDL à la crise de la pandémie du COVID 19 ;
- ✓ L'intégration de la région du Sud-ouest dans le projet PDL.

Témoignage 2 : « La vision de subsidiarité permet d'associer les collectivités locales dans le processus de la décentralisation. Il s'agit d'une chose universelle ».

Formation comme stratégie : Différentes formations ont été réalisées par le PNUD et la MINUSCA civile avec les femmes, les enfants soldats, les autorités locales, sur la décentralisation, les AGR, les lois 2020 et 2021 portant relativement code des collectivités territoriales et de décentralisation.

Conclusion : Les données contenues dans l'analyse de la pertinence montrent clairement son alignement avec les grandes politiques de développement du PNUD (UNDAF et CPD) ainsi que le RCPCA du côté du gouvernement centrafricain. Le Prodoc s'aligne bien sur ces documents stratégiques de développement. Il s'en suit que le PDL tient compte de la situation de vulnérabilité des populations et de la déliquescence de l'Etat centrafricain. A cet effet, le PDL intervient comme un moyen de sortie de crise et d'instauration de l'autorité de l'Etat. A cet effet, la mission d'évaluation considère la pertinence de ce projet de clairvoyant et affecte la note de très satisfaisante de 6/6

2.2 Efficacité

Les meilleures performances enregistrées par le projet PDL

L'analyse des résultats du projet PDL tient compte de la programmation initiale en dépit de certains partenaires qui n'ont pas perdu leurs intérêts immédiats et les amendements apportés en termes de nombre de PDL réduits. Les différents rapports intermédiaires, d'activités et finaux du projet DL fournissent des indicateurs sur les PDL finalisés (7 sont finalisés et 7 sont en cours de finalisation). Globalement, on note une bonne cohérence entre les 3 Effets du projet couplés. Cette efficacité a été souligné par tous les acteurs ou partenaires impliqués dans ledit projet. A la suite de l'analyse des résultats obtenus fondés sur des données empiriques, il est possible d'affirmer sans équivoque que le projet PDL a atteint les objectifs fixés. En outre, il est également possible d'affirmer que, le projet a généré un certain changements qualitatifs (de type formationnel) et quantitatif (réhabilitation des édifices et dotation en kits de fonctionnement) très importants, sur lesquels, il est possible de capitaliser dans une perspective de généralisation et de mise à l'échelle. Parmi les principales réalisations la réhabilitation de la mairie de Mobaye et de Mbélima, la dotation des kits de fonctionnement, la construction de 2 ponts au village Loumba.

Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet

TABLEAU 11: MATRICE DE L' EVALUATION DU NIVEAU ACTUEL DE REALISATION DES PRODUITS DES RESULTATS DE L' EFFET DU CPD

RESULTATS						
Livrables	Indicateurs objectivement vérifiables	Données de base 2017	Cibler 2021	Cible atteinte (Statut actuel)	Cohérence des indicateurs	Source de vérification
Produit 1 : Les institutions étatiques déconcentrées, les collectivités locales et les structures de gestion des ressources naturelles des communes ont leurs capacités renforcées et sont fonctionnelles	-Nombre de bâtiments administratifs réhabilités et équipés -Nombre de FAEs formés en vue de l'amélioration des services publics	0 39	6 100	8 62	L' évaluation à mi-parcours se limite de faire des projections sur le nombre des cibles à atteindre à la fin du projet	-PV de réception de 2 bâtiments (agriculture et mairie) de Obo en 2018), PV de réception technique avec COHEB de 4 bâtiments à Mobaye (Déc. 2021) et PV de réception imminente de 2 nouveaux bâtiments à Zemio et Kembe (avec ACTED). -Rapport atelier de formation sur le suivi de la RESA et le contrôle de la présence des FAE sur le terrain
Produit 2 : Les plans de développement local, soutenus par un fonds d'investissement local, renforcement le développement et	Nombre d'acteurs formés sur la planification et la gestion du PDL Nombre de municipalités ayant de PDL et de mécanismes de mise en œuvre	0 0	350 9	235 8	Idem	-Rapports de formation à Birao, Ouandja, Dar-El-Kouti, Mbollo-Kpata, Vassako, Obo, Zemio et Mobaye - Six PDL validés : 3 dans la B. Bangoran (Dar-El-Kouti, Vassako, Mbollo-Kpata), 2 dans Haut-Mobomou (Obo et Zemio) et 1 dans

la gouvernance locale						la Basse-Kotto (Mobaye). Deux autres en attente de validation (Ridina, Ouandja) dans la Vakaga.
Produit 3 : Les opportunités économiques fondées sur le potentiel des zones d'interventions servent de vecteur de la relance de l'économie et du développement local	- Nombre d'infrastructures communautaires réhabilités et/ou construites - Nombre de membres de groupements d'AGR bénéficiaires	1 (marché Yaloke) 2302	15 4 464 (55% de femmes (données provisoires)	17 3611 (au moins 50% de femmes) (données provisoires)	Idem	PV de réception (outre la radio communautaire de Birao, 13 ponts ainsi qu'un abattoir hygiénique + 1 aire de loisir pour OFCA ont été réhabilités ou construits en 2021. En plus, des accords ont été signés pour la réhabilitation de 8 autres ponts + 3 ouvrages de voirie

Avant le projet et pour les communes de Mobaye et de Mbélisma l'utilisation des technologies de l'information était limitée voire quasi inexistant pour le suivi de l'état civil et tout autre acte administratif communal. Le matériel informatique est disponible mais en quantité insuffisante par rapport aux besoins des communes y compris les panneaux solaires. De même dans chaque commune, il existe au moins une personne ayant une connaissance de base sur les outils informatiques

2.2.1 Facteurs facilitant

- Participation des autorités locales et des services déconcentrés au processus ;
- La participation des fonctionnaires du MATD ;
- Le pré diagnostic des zones cibles de leurs besoins en termes de PDL ;
- Fabrication des matériels importants à Bangui (porte, fenêtre, mobiliers de bureau, etc.)
- Implication des techniciens du ministère de l'administration du territoire comme facteur facilitant de la mise en œuvre du projet PDL ;
- Consultation à l'échelle locale pour l'identification des infrastructures en état de délabrement ;
- Interaction du partenaire d'exécution COHEB avec les autorités locales ;
- Inclusion et participation de toutes les couches sociales de la société ;
- Concertation populaire.

2.2.2 Facteurs de faibles performances

- Inaccessibilité de certaines zones en saison pluvieuse ;
- L'éloignement et l'enclavement des zones cibles ;
- Lenteur dans le processus de recrutement des partenaires sélectionnés pour mettre en œuvre les activités ;
- Faible niveau d'affectation et de suivi de la présence des FAE dans la zone ;
- La cessation et le ralentissement des activités pendant la crise de la pandémie du COVID 19 ;
- Lenteur dans l'acheminement des kits vers la zone du projet la plus reculée telle que Zemio, Obo ;
- Coût exorbitant des supports sur le marché local ;
- Rupture de l'approvisionnement du marché à cause de l'insécurité sur le corridor de la zone du projet. Ce qui a impacté certaines lignes budgétaires du projet ;
- Pesanteurs socioculturelles liées à la faible participation des femmes à la gouvernance locale (leadership féminin) ;
- La ressource financière du projet limitée ne permettant pas de couvrir tous les besoins exprimés par les bénéficiaires à l'issue des concertations populaires ;
- Contraintes liées à l'acheminement des matériaux de construction par voie fluviale avec des risques de noyades ;
- Désistement des autres partenaires devant financer le projet PDL ;
- Le désenchantement des bénéficiaires au regard des autres besoins identifiés et non réalisables.

Contribution du projet PDL à l'autonomisation socioéconomique des femmes

Le marqueur Genre : Le marqueur genre attribué à ce projet est-il représentatif de la réalité ? - Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ? Une observation directe sera portée sur les VGB dans la mise en œuvre du projet, les violations des droits de l'homme et des enfants et la préservation de l'environnement. Un focus group sera organisé avec les femmes /filles sur cette question des VGB. Bref, le consultant privilégiera également l'approche genre. La cartographie des zones cibles permettra de déterminer une priorisation des lieux d'intervention, afin de déterminer les itinéraires des intervenants. Un effort particulier devra être fait pour présenter les résultats désagrégés (*filles / garçons*). Des marqueurs variant de 0 à 3 ont été institués pour classer les projets et interventions par caractéristiques suivants :

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

- **Note 2 :** Pour les projets ayant l'égalité entre les sexes comme les objectifs.
- **Note 1 :** Pour les projets contribuant en partie à l'égalité entre les sexes mais pas de manière significative.
- **Note 0 :** Pour les projets qui ne visent pas à contribuer à l'égalité entre les sexes.
- Sur le plan de la contribution du projet au renforcement des capacités : les sessions de formation mettent en exergue des références positives envers les femmes et jeunes filles, évitant ainsi les stéréotypes, les préjugés, les traitements différents et sexistes ou genrés entre filles et garçons. Le PNUD fait de la promotion du genre l'une de ses priorités. Il existe au PNUD une politique appelée « *Gender marker* » soit 50% des femmes, 2 et 1, et le 3 au 25 % des femmes dans la réalisation de ses activités.

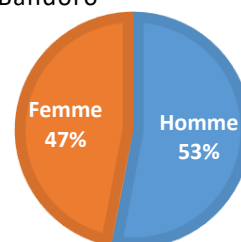
Tableau 12 : Formation dans le domaine des AGR

Type de formation	Effectif des hommes	Effectif en %	Effectif des femmes	Effectif en %	Commentaires	Total
Activité Génératrice de Revenus (AGR)	235 hommes	47%	265 femmes	53 %		500 participants

Source : Landry Kevis Kossi

Il ressort des données statistiques contenues dans le (Cf. Tableau) ci-dessus, que le projet PDL fait aussi de la question du genre l'une de ses priorités. La formation organisée sur les AGR respecte la parité homme-femme. Au total 47 % des femmes sur 53% des hommes. A ce titre, le projet PDL obtient la note de 3 selon l'ordre de la politique du genre « *Gender Marquer* ». Dans toutes les zones du projet, les femmes sont toujours impliquées dans le processus du PDL.

Figure 1: Répartition des bénéficiaires des AGR par sexe à Kaga Bandoro



La relance économique des communautés par le biais des AGR : La relance économique est fixée comme l'un des produits du projet PDL pour faciliter la résilience des communautés. Il convient de rappeler que les AGR sont d'abord lancées par le projet ARAT-RSE. Toutefois, elles ont été prises en compte et étendues de manière soutenue dans les préfectures de Haut M'bomou et Basse Kotto. L'appui à la relance des activités agropastorales en faveur de 40 groupements agropastoraux pour un total de 100 ménages agricoles. A Bira, l'Association des Femmes de Bira a bénéficié de 10 machines à coudre.

Tableau 13: Revitalisation socioéconomique locale

Préfecture	Nombre des AGR	Nombre des membres	Pourcentage en termes du genre
Kaga Bandoro	173 groupements	3.098 personnes	56% des femmes
N'délé			
Grimari			

Source : Landry Kevis Kossi

La formation des jeunes sur les AGR et l'auto prise en charge : Cette formation est réalisée par l'ONG/ COHEB pour initier les jeunes sur l'autorisée en charge à travers différentes activités. De nombreux témoignages des jeunes illustrent bien les retombées socioéconomiques de ces AGR. Ces jeunes

apprennent par exemple à pratiquer l'élevage des petits ruminants (cabri, porcelet.). Toutefois, ces jeunes déplorent le fait qu'il y a trop de lenteur dans le processus d'évacuation des espèces.

La loterie : un jeu défavorable aux jeunes filles et femmes ? Les femmes disent que la loterie organisée dans le cadre du choix des personnes devant bénéficier des THIMO ne leur est pas favorable. Généralement, ce sont les hommes qui bénéficient plus que les femmes. Cette inégalité est due au faible engouement des jeunes filles et femmes pendant la sensibilisation relative à ces THIMO. Les femmes estiment que ces THIMO sont trop durs, des goulots d'étranglement. Seules les personnes ayant une force physique suffisante pouvant faire les THIMO.

Les effets inattendus du projet PDL

La pandémie du COVID 19, les élections de 2021 et les crises politiques qui s'en ont suivies : Les effets inattendus du projet sont légion et portent sur les multiples demandes des bénéficiaires concernant notamment la construction ou la réhabilitation des édifices publics. A Mobaye, le projet de réhabilitation de la gendarmerie n'a pas été effective, en raison de la demande forte de la réhabilitation de l'édifice de la préfecture considéré comme prioritaire. A Birao, le projet a eu beaucoup de contraintes liées à la résurgence des conflits dans cette zone considérée au départ comme une zone exempte des conflits et relativement calme. Cette situation inattendue a bouleversé la réalisation du projet à Birao tel que prévu.

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

Face à une situation de sécurité volatile, le projet a su développer moult stratégies pour s'adapter à des situations conflictuelles inattendues.

Stratégies ou approches du projet : Afin d'atteindre ces objectifs, le projet PDL a développé des stratégies d'adaptation ou de mitigation de mise en œuvre de ces actions sur le terrain ou auprès de ces partenaires. Ces stratégies sont entre autres :

- Une concentration des activités au niveau communal comme niveau privilégié de la décentralisation ;
- Fourniture et appui à l'exécution de maîtrise d'ouvrage basé sur une approche holistique portant sur les services sociaux de base (éducation, santé, WASH, etc.) ;
- Promotion des institutions politiques légitimes et représentatives ;
- Promotion et mise en œuvre de partage d'information ;
- Renforcement des capacités de l'Etat ;
- Réduire les déséquilibres entre les régions à travers un système de financement du développement et de péréquation ;
- L'usage de l'approche THIMO, Travail de Haute Intensité de Main d'œuvre dans l'exécution des travaux
- Travail en synergie avec d'autres projets en cours dans les zones ciblées par le projet PDL ;
- Le suivi des acteurs sur le terrain ;
- Le pragmatisme ;
- Le contact avec les autorités sur le terrain pour faciliter leur adhésion ainsi que celle des collectivités territoriales ;
- La mobilisation des acteurs locaux (femmes, jeunes, religieux, personnes vivant avec un handicap, etc.) à travers l'identification des personnes ciblées pour le PDL ;
- Les responsables des confessions religieuses pour leurs capacités à atteindre la communauté ;
- L'organisation des foras à Bria en 2018 et à Ndélé en 2019 pour mobiliser et galvaniser les acteurs locaux autour du PDL

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

Pour vérifier la traçabilité des actions du projet PDL, un mécanisme de suivi a été mis en place.

Ces mécanismes sont entre autres :

Tableau 14 : Mécanisme de suivi et évaluation du projet PDL

Mécanisme	Moyens de vérification
Le rapport annuel des projets	- Les différents rapports annuels sont aussi des éléments de preuve de suivi des activités sur le terrain.
La vérification des éléments de preuve	- Ces éléments de preuves sont entre autres les constructions (bâtiments, kits distribués, lampadaires solaires, etc.)
Les missions conjointes de suivi dans une zone ciblée	- La mission conjointe est un mécanisme de suivi du PNUD qu'il organise de façon conjointe dans une zone donnée de sorte à évaluer les paquets d'activités réalisées dans cette zone pour finalement extrapoler les résultats.
La vérification des indicateurs du CPD (programme)	- Le Prodoc définit un certain nombre d'indicateurs à atteindre. Le PNUD via son responsable de suivi vérifie ces indicateurs et leur mise en œuvre.
Le suivi régulier des responsables du projet	- Chaque projet a son mécanisme ou stratégie de suivi élaboré en tenant compte du Prodoc. Le responsable suit le déroulement des activités sur le terrain auprès des ONG retenues et rend compte à la hiérarchie.
Le suivi régulier du Chargé de programme résilience du PNUD	- Le chargé de programme assure un rôle capital dans le processus de suivi du projet PDL. Quoique chaque projet à un chef de projet qui est responsable de suivi dudit projet. Ceci pour permettre au PNUD de s'assurer de la traçabilité des actions ainsi que de leurs efficacités sur le terrain.
Le recrutement des consultants	- Le PNUD ne dispose pas toutes les compétences requises pour ces actions sur le terrain. A cet effet, le PNUD peut aussi recruter des consultants pour des services ponctuels c'est-à-dire à temps partiel. Ces consultants appuient le PNUD dans le suivi des actions sur le terrain. Il peut s'agir des consultants nationaux et internationaux.
Circuit de contrôle qualité	- Ce contrôle qualité est assuré par le responsable de suivi-évaluation afin de s'assurer de la qualité des actions réalisées ou en cours de réalisation sur le terrain.
Corrections sur les cibles et non les produits	- Pour une raison fondée, financière ou un cas de force majeure, des éventuelles corrections sur les cibles sont possibles et non les produits qui restent des défis à relever.

Visite de terrain par les ingénieurs du PNUD

- Le PNUD a en son sein, une équipe d'ingénieurs coordonnée par un ingénieur international. La mission dévolue à cette équipe est d'assurer le suivi technique et architectural des ouvrages financés par le PNUD et /ou ses partenaires. Par exemple, dans le cadre du PDL, une mission d'un expert national en ingénierie du PNUD s'est effectuée à Mobaye du 14 au 19 septembre 2019. L'objectif est de procéder à l'évaluation technique des infrastructures prioritaires à réhabiliter dans le cadre du projet conjoint PNUD/FAO d'appui à la gouvernance locale.

Source : Landry Kevis Kossi

Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ? - Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux besoins des mandants (hommes, femmes, autres groupes) et l'évolution des priorités des partenaires ?

Ce projet cadre bien aux réalités de la République Centrafricaine qui sort d'une situation militaro politique sans précédent. Parmi les causes de ces soubresauts militaro politiques figurent la mauvaise gouvernance. Il en résulte que c'est parce que les collectivités locales ne sont pas élues par leurs populations qu'elles gèrent les biens publics selon leur bon vouloir. Par conséquent, la décentralisation et l'élection des élus constituent de véritables garants pour la bonne gestion de la chose publique. C'est à ce titre que le projet PDL devient utile pour le relèvement de la RCA. Force est alors de constater que les ressources mobilisées pour la mise en œuvre du projet sont limitées. Il était question de toucher tous les chefs-lieux de la RCA pour un budget référentiel de 100 millions de dollars. Mais, les autres partenaires ne sont pas engagés d'où l'engagement du PNUD. Les résultats obtenus sont visibles à 80 % de réalisation.

Pour garantir l'évaluabilité du projet

Pour assurer une évaluabilité transparence, le PDL a été articulé sur (i) un budget ou PTA ventilé et validé par les acteurs impliqués. Les objectifs et réalisations du projet se sont alignés sur les priorités du pays, notamment sur la RCPCA et sur le document du Programme Conjoint (Prodoc) pour la restauration de l'autorité de l'Etat. Ces documents ont servi de base, pour l'élaboration du document du projet. Malheureusement, le programme n'a pas suscité d'engouement auprès des partenaires dont nombre d'entre eux se sont désengagés. En dépit de ce désintéressement des autres partenaires, le PNUD a pu financer ce projet jusqu'à son aboutissement.

Un pont inondable pendant la saison sèche : Bien que les 2 ponts de Loumba ont été réhabilités sur fonds du projet PDL, les populations demeurent encore sur leur soit en ce qui concerne la qualité de cet ouvrage. Ces populations estiment que le pont n'est pas élevé au niveau du béton fixé aux bordures sous forme de balise. Pendant la saison pluvieuse, ce pont devient un danger pour les passagers, les piétons en un mot pour tous les usagers. Etant donné qu'il est complètement inondé par le cours d'eau, au point qu'il représente un risque pour ces usagers qui raisonnent en termes de réhabilitation à 40 %. Par ailleurs, ces populations ou du moins ces usagers plaident auprès du PNUD de parfaire la réhabilitation en élevant le pont à une hauteur tel qu'il ne peut être inondé pendant la saison pluvieuse afin d'éviter les noyades des enfants voire de grandes personnes.

Les incompréhensions des jeunes liées aux amendements réalisés sur l'effectif des personnes retenues pour les THIMO : Selon les bénéficiaires des THIMO, il était question au départ de recruter

20 personnes sur une durée de 45 jours. En somme si les 20 personnes sont utilisées pendant 40 jours, la courbe de productivité est descendante compte tenu de l'usure des travailleurs après les 20 premiers jours. Alors pour plus d'efficacité, l'ONG/COHEB a décidé de recruter plus de monde pour une durée de 20 jours maximum. Cette approche permet aussi d'injecter du cash dans plusieurs ménages et réduit significativement le délai de trajet pour rejoindre les zones critiques. Les bénéficiaires n'ont pas compris ce changement brutal sur la durée des THIMO telle que prévue au départ. Cette situation est considérée comme un non-respect des engagements pris par les bénéficiaires. Les THIMO ont permis à ces jeunes bénéficiaires de s'intégrer progressivement dans la communauté. Ils sont devenus utiles et contribuent à la prise en charge de leurs familles respectives.

2.3. 1Décryptage du Plan de Développement Local (PDL)

Le PDL est un document de stratégies de développement d'une localité donnée. L'on peut distinguer, le Plan de Développement Communal (ayant comme zone de juridiction ou d'action l'espace communal), le Plan de Développement Régional (s'étend à une région donnée). Rappelons qu'une collectivité territoriale regroupe les organes **sous étatique**, à qui l'Etat a transféré à travers les lois, et textes réglementaires une partie de ses pouvoirs.

Témoignage 3 : « Le PDL a pour objectif principal de responsabiliser la communauté de base pour que cette communauté puisse se prendre en charge. Ceci à travers une approche « par le bas », c'est-à-dire de manière inclusive, participative n'excluant aucune autre couche de la société. C'est un processus de longue haleine et inclusif. ».

Les bénéficiaires : Les bénéficiaires du PDL sont entre autres (i) L'Etat à travers un appui pour la restauration de l'autorité de l'Etat en l'occurrence les activités ou services déconcentrés. (ii) Les collectivités à travers les communes y compris **les éléments** c'est-à-dire les institutions communales, Maire, conseiller, etc. (iii) Les populations locales ou les communautés de base pour faciliter leur résilience.

L'allocation des fonds : Le PDL alloue des fonds à travers des groupements constitués dans les zones retenues par le projet. Il s'agit des subventions de modique somme allant de 600 à un (1) million de FCAF.

Critères de sélection des bénéficiaires : Deux principales raisons ont motivé la sélection des bénéficiaires, notamment dans le cadre des AGR du projet ARAT. Il convient de souligner que c'est difficile de raisonner en termes de critères, en raison de la masse des populations. Toutefois, pour éviter des frustrations, la vulnérabilité des populations (les plus pauvres et affaiblies par la crise) et la loterie sont retenues pour sélectionner les bénéficiaires. Des ménages ont été recensés et formés dans le domaine des AGR.

Evolution : Le PNUD contrairement à d'autres organisations préfèrent travailler dans les zones du nord. En effet, si l'on s'en tient au APPR, et les recommandations y afférentes, les populations de ces localités ont évoqué comme raison la marginalisation de leurs populations ou de leur région, considérées comme « laissées pour compte » comme cause de la rébellion. C'est la raison pour laquelle, le PNUD a priorisé les zones du nord en l'occurrence, Kaga Bandoro, Vakaga, Bamingui Bangora, Haut Mbomou et Mobaye. Alors que ce projet est déjà opérationnel dans le Sud-ouest, par exemple le projet PDRSO dans la commune de Pissa.

Objectif : L'objectif principal vise à appuyer les communes dans l'élaboration de leur PDL. En principe se sont les communes qui devraient recruter les cabinets spécialisés afin de rédiger leurs PDL. Cet appui du PNUD est louable en raison des faiblesses qui caractérisent l'assiette financière des communes, notamment celles qui sont dans le Sud-est. Alors nombre des organisations préfèrent travailler dans la zone du Sud-ouest, le PNUD, quant à lui, a choisi de travailler dans les zones de haute insécurité. C'est ce qui marque la spécificité et **l'outrecuidance** du PNUD en termes d'intervention à caractère développementaliste.

Photo 2 : Potentialité hydroélectrique sur le fleuve Oubangui entre Mobaye (RCA) et Mobaye Bongo (RDC) inexploitée



Tableau 15 : Evaluation du PDL quinquennal de la commune de Zémio de 2021 à 2025

Désignation		2021	2022	2023	2024	2025	Coût total
Pilier 1 Sécurité et la bonne gouvernance		x					40
Objectifs	Rétablir la sécurité sur toute l'étendue de la commune	x					
	Promouvoir la bonne gouvernance	x					
Résultats	la sécurité est rétablie sur toute l'étendue de la commune	x					
	L'autorité de l'Etat est restaurée et la bonne gouvernance promue	x					
Coût Total							A réviser en excluant l'année 2021 et le 1 ^{er} trimestre 2022
Pilier 2 : Services Sociaux de base		x					
Objectif	Faciliter l'accès aux services sociaux de base	x					
Résultats	Tous les enfants ont accès à une éducation de qualité	x					
	Le taux d'analphabétisme est réduit	x					
	La population locale accède facilement à des soins de santé de qualité	x					
Coût Total							A réviser en excluant l'année 2021 et le 1 ^{er} trimestre 2022
Pilier 3: La Relance économiques		x					
Objectifs	Replacer le secteur des activités économiques	x					
Résultats	La Sécurité alimentaire est assurée grâce à l'augmentation de la production agro-	x					

	alimentaire suffocate pour la consommation locale						
	Le secteur commercial est amélioré grâce à la réhabilitation des axes routiers et la création des réseaux de communication	x					
Coût Total							A réviser en excluant l'année 2021 et le 1 ^{er} trimestre 2022
Pilier 4 :Autonomisation de la femme et la protection des personnes vulnérables		x					
Objectifs	Promouvoir l' autonomisation de la femme	x					
	Promouvoir l' émancipation de la jeunesse	x					
	Améliorer les conditions de vie de personnes déplacés internes	x					
Résultats	Les femmes sont intégrées dans tous les processus du développement	x					
	La jeunesse est encadrée dans divers domaines d' activités						
	Les personnes vulnérables sont entièrement prises en charges.						
Coût Total							A réviser en excluant l'année 2021 et le 1 ^{er} trimestre 2022

Conclusion : « En dépit des facteurs limitant la mise œuvre du projet PDL, il résulte de ce qui précède que ce projet est porteur d'espoir pour l'Etat, mais aussi pour les collectivités locales. Le bilan chaotique des différents diagnostics réalisés dans les zones du projet ne donnent aucune lueur d'espoir pour les communautés. L'irruption du projet PDL à l'échelle locale a permis d'impulser de nouvelles dynamiques en termes de la restauration de l'autorité de l'Etat. Les multiples renforcements de capacités dans le domaine de la décentralisation et la gestion des collectivités ont permis aux acteurs locaux de se réappropriier du processus de la décentralisation. L'évaluation affecte le score de 5 /6

2.3 L'Efficienne

L'efficienne répond aux principaux questionnements suivantes :

- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?

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

De l'utilisation optimale des ressources financières : l'évaluation a noté une très bonne utilisation des ressources destinées à la mise en œuvre du projet PDL. Le lead a su s'adapter par exemple à la situation (résurgence de la crise à Vakaga). Il en résulte de cette gouvernance financière une nette transparence et une rationalité dans la gestion des fonds de 2017 à 2021. Le budget du projet PDL est de 5 000 000 USD pour une dépense engagée jusqu'en 2021 à 3 200 000 USD. Le projet dispose encore d'un budget de 1800.000 USD.

Tableau 16 : Dépenses engagées			
Budget initial	Budget révisé	Total dépenses déjà engagées	Taux d'utilisation actuelle du budget
5.000.000. USD		3.200.000 USD	1.800.000 USD

Source : Landry Kevis Kossi

Des mécanismes de suivi financier spécifiques au PNUD : Le PNUD a ses propres mécanismes de suivi financier à savoir l'audit et les vérifications architecturales des ouvrages par une équipe d'ingénieurs recrutés à cet effet. Le processus de construction des édifices est rigoureusement soumis à l'expertise des ingénieurs du PNUD. Chaque étape est sanctionnée par un rapport validé par le PNUD avant le décaissement des fonds prévus pour ces grands travaux. Toutefois, le PNUD décline ses responsabilités en cas de mauvaise gestion des fonds par les ONGs. Par ailleurs, le PNUD procède aussi par des audits financiers internes mais aussi des ONGs telle que ACTED et COHEB pour établir la traçabilité des fonds qui leur sont affectés pour tous ces travaux. Ces ONGs sont responsables de facto des cas de détournements s'ils sont suffisamment avérés.

Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?

Au départ, plusieurs partenaires se sont intéressés au projet PDL. L'indisponibilité des financements a fait découragé nombre d'entre eux. Faisant de la bonne gouvernance l'une de ses priorités, le PNUD

a tenu ses engagements en finançant le projet PDL à hauteur de « 1.700.000 USD. Ce qui témoigne de l'engagement fort de cette agence onusienne de développement. Pourtant plusieurs organisations s'y intéressaient au départ. Ce manque d'engouement représente un véritable danger pour le programme tel qu'élaboré et validé au départ par tous ces partenaires. Dans le Sud-ouest, le PNUD est le seul partenaire qui est visible dans le domaine du PDL à travers la concentration de ses activités telles qu'à Mobaye.

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 ?

La lenteur dans le livrable des fonds au niveau du PNUD comme facteur démotivant : Toutes les parties prenantes ont relevé cette lenteur qui annihile la mise en œuvre du projet PDL. Les principaux acteurs sont les consultants qui estiment que leurs programmes sont bouleversés, en raison des retards dus au paiement. Ceux n'ayant pas un capital économique suffisant sont contraints de s'endetter (en l'occurrence les moins expérimentés et nantis dans le domaine de consultance). Quoique le PNUD soit un partenaire qui tient toujours ses engagements financiers avec ses partenaires, ces contraintes financières méritent d'être relevées. La lenteur dans le transfert des fonds constitue un facteur sérieux de contrainte des activités mais aussi pouvant entacher l'image du PNUD en termes de réputation, comme une organisation onusienne chargée du développement. Bien que le transfert d'argent obéisse à un certain nombre de règles, relatives à la traçabilité, cependant les bénéficiaires n'ont pas les mêmes degrés de compréhension, ou de connaissances en matière des transactions financières aux échelons local et international. Ces retards suscitent souvent des climats de tensions entre les ONGs et les bénéficiaires créant parfois des mouvements de séquestrations. Il convient de souligner que les transferts des fonds du partenaire d'exécution se font suivant l'Approche Harmonisée de Transfert de Fonds (HACT) sur une base trimestrielle, conformément aux Plans de Travail Annuel (PTA) entre le partenaire d'exécution et les agences des Nations Unies. L'approche harmonisée de transfert de fonds inclut :

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

En dépit de ces contraintes liées au transfert ou à la gestion des fonds, les résultats obtenus à travers les réalisations du projet montrent que ces fonds sont rationnellement gérés. Toutefois, l'on ne peut pas occulter le fait qu'il existe certaines imperfections ayant causé un préjudice à la réalisation de ce projet.

Conclusion : « Il ressort de l'évaluation financière au regard des réalisations physiques actuelles du PDL, une utilisation optimale des ressources humaines et financières. Car outre le personnel technique propre du projet, les parties prenantes se sont impliquées dans les réalisations.

Le respect des engagements de toutes les parties prenantes, et le respect du planning (suivi et contrôles conjoints avec les techniciens) démontrent la force de leur synergie. Une bonne planification opérationnelle ayant permis un suivi de proximité des parties prenantes a également permis d'optimiser cette synergie. Cet effort de rationalité dans la gestion financière mérité la note de 5/6 (Globalement satisfaisant)

2.4 Constatations, effets et changements induits

L'on ne peut aujourd'hui nier qu'à travers la mise en œuvre du projet PDL, plusieurs impacts et changements induits ont été observés à l'issue des inventaires sur le terrain à Mobaye et dans la commune de Mbélima.

2.4.1 Pour les communes :

- La réhabilitation de l'édifice de la commune de Mobaye
- La réhabilitation de l'édifice de la commune de Mbélima (22 km de la ville de Mobaye) ;
- La réhabilitation de la maison des affaires sociales de Mobaye ;
- La réhabilitation du marché central de Mobaye ;
- La construction d'un centre d'incubation des formations des jeunes ;
- La formation ou le renforcement de capacités des collectivités territoriales sur les lois relatives à la décentralisation et la gestion des collectivités territoriales ;
- L'extension de la mairie d'Obo ;
- Le diagnostic aboutissant à l'élaboration des PDL à Ndélé, Mobaye, M'baïki et Obo ;
- La réhabilitation de 2 ponts à Loumba ;
- La dotation des collectivités locale en fournitures en kits informatiques (ordinateurs, imprimantes) ;
- La dotation de la mairie de Mobaye en générateur ;
- La dotation de la mairie de Mbélima en pineaux solaires et batteries rechargeables ;
- La formation du personnel de la mairie dans le domaine de l'informatique ;
- La dotation de la Mairie de Mobaye en registres d'état civil ;
- La construction d'un abattoir à Mobaye.

2.4.2 Pour le gouvernement centrafricain

- La restauration progressive de l'autorité de l'Etat ;
- L'accélération du processus électoral ;
- Les lois relatives à la décentralisation et la gestion des collectivités locales ;
- Le renforcement des capacités des techniciens du ministère de l'administration du territoire.

2.4.3 Pour l'ensemble des bénéficiaires :

- L'existence d'un PDL local des différentes mairies ;
- Les retombées socioéconomiques des activités afférentes aux PDL ;
- Les bénéficiaires ont eu une prise de conscience forte sur les défis liés au développement local et ses avantages pour les communautés voire tout le pays ;
- Les acteurs ont vu leurs capacités renforcées dans le domaine d'intégration du concept genre au processus de la décentralisation ;
- Les acteurs ont tiré les leçons inhérentes aux leçons apprises et bonnes pratiques touchant la coexistence pacifique grâce aux formations.

La réalisation / construction des infrastructures : Les réalisations dans le cadre du PDL varient d'une zone à l'autre. A Birao en 2018, en étroite synergie avec la MINUSCA, 3 infrastructures communautaires ont été construites. Il s'agit d'un hangar pour l'accueil des patients à l'hôpital de Birao, une extension de la maternité à travers la construction d'un bâtiment devant accueillir les patientes en provenance des localités distantes et enfin la construction de franchissement. En outre, le PNUD a contribué à l'acquisition des équipements ainsi que les services d'accompagnement nécessaire de la radio locale « YATA ». Dans cette même perspective, équipements de bureau ont été

confectionnés (papiers, écritoirs, etc.) et livrés aux structures administratives concernées de sorte à rendre opérationnels les bâtiments administratifs réfectionnés en 2018 à Obo, Bangassou et Bria.

La réalisation des Plans de Développement Local

Tableau 17 : Réalisation des PDL

Préfecture	Commune	Plan de Développement Local en 2020	Nombre d'acteurs formés sur la planification et la gestion des PDL
Birao (Vakaga)		PDL disponibles	200 acteurs
	Ouandja		
	Ridima		
N'délé (Bamingui Bangora)	Dar El kouti	PDL disponibles et Arrêtés portant création de Comités chargés de l'élaboration et de suivi de la mise en œuvre des PDL	
	Vassako		
	Mbollo Kpata		
Obo (Haut M'bomou)	Mboki		
	Zémio		

Source : Landry Kevis Kossi

Construction et /ou réhabilitation des infrastructures : Le redéploiement de l'autorité de l'Etat s'est caractérisé par la construction d'un certain nombre d'infrastructures dans les zones du projet conjoint. La réhabilitation / construction de diverses infrastructures communautaires incluant 8 ponts, 12 km de routes ainsi que des infrastructures et productions agropastorales (magasins de stockage ; pharmacies vétérinaires ; aires de séchage, etc.

Etat des lieux des bâtiments réhabilités : Une mission d'évaluation s'est rendue à Mobaye pour faire un état des lieux des édifices publics.

Photos 3&4 : Ancien et nouveaux bâtiments de la préfecture de Mobaye



Source : Rapport PDL et Landry Kevis Kossi

L'on peut retenir de cette évaluation que la majorité des bâtiments publics sont vandalisés par les groupes armés. Certaines parties par exemple, les affaires sociales, sont caractérisées par l'érosion de la fondation, la fissure sur les murs, la couverture percée par endroit, l'absence des portes et fenêtres, quelques pièces en bois rouge en état de décomposition, le faux plafond en ruine et transformé en cage des chauves-souris, les registres d'actes de naissance des mairies vandalisés, etc.

La construction d'un centre d'incubation des jeunes : de nombreux observateurs de la vie politique de la RCA sont presque unanimes que le problème de ce pays trouve son origine dans le manque cruel

d'opportunités pour les jeunes. En effet, la pauvreté généralisée qui gangrène la vie des centrafricains et le manque d'emplois pour les jeunes diplômés et déscolarisés constituent des facteurs faucillant leur enrôlement dans les mouvements subversifs. Pour mettre un terme à cette situation, ou mieux encore minimiser ce risque d'enrôlement, le PNUD, à travers son approche de contraction (paquet d'activité), a construit un centre d'incubation pour la formation pratique de jeunes à Mobaye. Ce centre de référence va leur permettre d'apprendre en pratique différents métiers porteurs d'espoirs en termes d'emplois.

Les réalisations du PNUD dans le cadre du PDL sont colossales à en croire les collectivités locales. Réalisations pour lesquelles, les communautés remercient le PNUD. Ces réalisations sont entre autres, les édifices de la préfecture et de la Mairie de Mobaye, les deux (2) ponts à Loumba, l'abattoir de Mobaye, dotation des matériels de bureaux en fournitures, etc.

Renforcement des capacités des autorités locales et changements impulsés :

- 45 délégués techniques endogènes ont été formés sur les bonnes pratiques de production agropastorales, en approche s « Champs école paysan » et « Association Villageoises d'Epargne et de Crédit » (AVEC) et cohésion sociale dans les communes de Zémio, Obo, Mboki et Satéma.
- Au total 20 clubs DIMITRA ont été formés et équipés en kits pour la gestion des conflits entre agriculteurs et éleveurs.
- Dans le domaine du redéploiement de l'administration ou de l'autorité de l'Etat, un atelier de formation et de renforcement des capacités des Directeurs régionaux de la Fonction publique et des Inspecteurs académiques sur le suivi de la présence des FAE dans leur lieu d'affectation. Il s'agit de leur inculquer (i) l'application LISANGO pour le suivi informatisé des FAE (ii) former le personnel de terrain à l'utilisation des tablettes mises à disposition de la MINUSCA.
- 48 acteurs locaux représentant le Conseil communal, les services techniques déconcentrés et la société civile ont été formés à Mobaye, Obo et Zémio sur la planification et la gestion du développement local.
- 144 cadres et agents des institutions décentralisées et membres des comités locaux de paix ont reçu des formations sur la gestion des relations durables entre les membres des communautés.

Facilitation de la mobilité des biens et des personnes à travers la réhabilitation du pont de Loumba :

L'allègement de la souffrance des femmes et jeunes filles grâce à la réhabilitation du pont de Loumba. Désormais, ces femmes ne travers plus le cours d'eau avec difficulté majeure comme la période d'avant la réhabilitation.

La restauration de l'autorité de l'Etat : Le retour progressif des autorités de l'Etat est devenu une réalité à Mobaye grâce à la réhabilitation des édifices publics qui étaient en état de délabrement.

Un marché hygiénique adapté à la situation des femmes : Les étales construits par le projet PDL ont permis à des femmes de vendre leurs marchandises dans des conditions d'hygiène relativement appréciable.

Encrage institutionnel : Le projet PDL a enregistré une évolution positive du fait de l'engouement que les communautés locales et les autorités locales ont manifesté lors de la cérémonie de remise des bâtiments aux autorités présidée par le premier ministre et 6 ministres concernés par le projet.

2. 5 Durabilité

La durabilité répond aux questionnements contenus dans le TDR et déclinés ci-dessous :

Les risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet

Contrairement aux collectivités territoriales du Sud-ouest, les communes du Sud éprouvent d'énormes difficultés en termes de financement. Ce qui ne permet pas de financer des projets de 100 millions et plus.

Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?

La volonté de certains bailleurs comme l'Union Européenne : En plus du PNUD, de nombreux partenaires ont exprimés leurs engagements pour appuyer le processus de la décentralisation à l'exemple de l'Union Européenne. Toutefois, les élections municipales et les questions de sécurité constituent des facteurs de désengagement de ces partenaires.

Les risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays

L'insécurité liée à l'irruption des groupes armés par moment dans les zones retenues reste toujours un risque susceptible d'affecter la durabilité du projet.

La résurgence des conflits armés : Bien que le projet ait finalisé les activités dans la commune de Ridina, il y a la résurgence des conflits armés dans d'autres zones du projet. A titre d'illustration, le processus a été bouleversé dans la commune de Vokouma, où un groupe armé issu de l'ex coalition seleka a interdit aux autorités administratives locales d'accéder à leurs bureaux. Ce climat d'insécurité s'est poursuivi jusqu'en juillet 2019, où la ville de Birao et autres localités environnantes sont soumises à des violences entre groupes armés et intercommunautaires. Ce climat d'insécurité a pénalisé l'exécution des activités durant cette période. Cette situation est similaire dans la commune de Moï (préfecture de Haut Mbomou) et ce en raison d'une part de l'inaccessibilité à cette localité pendant la saison pluvieuse, et Mbomou), et d'autre part, de la situation sécuritaire, activités prévues pour reprogrammation.

Absence de synergie des ONG sur le terrain œuvrant dans l'élaboration des PDL : Le constat fait est que plusieurs ONG travaillent sur le terrain dans l'élaboration des PDL. Ce qui crée des « redoublants » dans l'élaboration de ces PDL. Par conséquent, il serait judicieux de coordonner ces activités en synergie.

Faible sensibilisation à la base sur le projet PDL en amont : Les communautés ne sont pas suffisamment sensibilisées sur le projet. Elles méconnaissent les opportunités qu'un PDL peut offrir à la communauté. Par conséquent, l'intensification pour une réappropriation du projet par les communautés est nécessaire.

La redevabilité : une exigence du PDL ? L'élection des membres de la collectivité territoriale exige la redevabilité à travers le conseil municipal qui rend compte à la communauté.

Le non-respect de la hiérarchie comme conséquence logique de la nomination des Maires : En effet, lorsque les maires sont nommés, ces derniers n'accordent aucun respect aux Sous-Préfet. Ils considèrent qu'ils n'ont pas de redevabilité envers les populations.

Participation des autorités estimées à 50 pourcent à Mobaye : Les autorités de Mobaye et Mbélina estiment qu'elles n'ont pas été suffisamment impliquées dans ce projet. Une autorité par exemple n'a pas la feuille de route ou le cahier de charge de l'ONG/COHEB et les objectifs qui lui sont attribués.

Faible implication de la jeunesse : Les jeunes de la Lobaye sont presque aux aguets en raison des nombreuses frustrations dont ils estiment être victimes à travers leur faible implication dans le projet PDL exécuté par l'ONG/CPHEB. Ces jeunes demandent aux autorités, et en l'occurrence au PNUD de revisiter son contrat avec l'ONG/COHEB en sommant les dirigeants de cette ONG à renouer avec les jeunes du moins avec leurs leaders.

Des potentialités naturelles et biogéographiques inexploitées : La commune de Mobaye regorge d'importantes potentialités biogéographiques qui méritent d'être exploitées. Ces ressources sont entre autres :

- L'électricité en permanence mais qui n'est pas encore exploitée par les industries agroalimentaires afin de créer de pôles de développement économique pour la commune et partant renforcer l'assiette financière de la commune de Mobaye.
- Un aéroport pouvant supporter les gros porteurs qui ne dessert pas la ville.

- Des denrées agricoles telles que, le café, le cacao, les palmiers à huile, le poivre sauvage qui ne sont pas conditionnées ou acheminés faute des infrastructures routières dégradées. Ce qui crée la mévente de ces produits agricoles.
- Une population majoritairement jeune.

La pléthore des nominations : L'effectif pléthorique des personnels des collectivités territoriales nommées parfois sur des bases ethno-politiques représente aussi une menace pour la durabilité du projet. Certains membres de ce personnel sont incompetents et ne disposent pas les qualifications nécessaires pour mobiliser les ressources et gérer les projets afférents au développement de la commune.

Faible capacité des collectivités locales dans le domaine de montage et de management de projets :

Le suivi du PDL sur le terrain a permis de relever un certain nombre de faiblesses parmi lesquelles la faible capacité des collectivités territoriales à monter des projets structurants de développement. A cet effet, des formations des leaders des collectivités territoriales dans le domaine de montage et de management des projets s'avèrent nécessaires, pour permettre à ces acteurs locaux d'initier eux-mêmes leurs projets porteurs de développement et d'emplois (par les maternités, les écoles professionnelles, etc.).

Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?

L'observance des normes internationales : Le projet PDL a pris toutes les dispositions nécessaires pour le respect des normes ou conventions internationales. Par exemple à Obo, il est prévu dans le PDL le reboisement, en raison de la déforestation qui affecte la régénération des écosystèmes dans cette région de la RCA.

Documentation et diffusion des enseignements tirés des objectifs auprès des autres partenaires intéressés

L'implication des cadres du ministère de l'administration du territoire dans le processus du PDL a permis à l'équipe du projet de partager à leurs partenaires à travers les missions de terrain, la communication interpersonnelle et collective les enseignements tirés et leçons apprises. Ce qui permis à l'équipe du projet de faire des ajustements.

Le groupe de travail de solution durable et l'adhésion des autres agences de SNU : Toutes les agences de SNU se sont inspirées des acquis du projet PDL pour assurer la continuité.

Un projet conjoint et systémique : le projet PDL a un caractère holistique voire systémique du fait qu'il fait appel à plusieurs agences du Système des Nations Unies. Toutefois, le projet résilience et gouvernance ont pour leaders respectifs la FAO et le PNUD. A cela, l'on peut aussi ajouter le projet conjoint jeune et le projet COVID.

Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?

En dépit du désengagement des autres partenaires du SNU, le PNUD continue d'assurer le lead du programme et mettre en exécution en revisitant la cible. Le PNUD n'a pas pu atteindre les 50 PDL tels que prévus et choisit de concentrer ces actions dans des zones pilotes du Sud-est et du Nord.

Les obstacles à la pérennisation des acquis et les mesures de mitigation

Une route reliant Bangui, Bambari et Mobaye mais qui n'est pas réhabilitée jusqu'aujourd'hui. Or cette route peut permettre aux exploitants agricoles d'acheminer leurs denrées agricoles.

Une voie fluviale mais qui est caractérisée par des roches par endroit ne facilitant pas la montée des baleinières en saison sèche.

Un projet porteur à long terme pour les personnes vulnérables, les hommes et les femmes

La formation acquise par les jeunes dans le domaine de l'entrepreneuriat, le pont de Loumba qui assure la mobilité des personnes et des biens, le marché de Mobaye et les autres infrastructures

réhabilitées contribuent à renforcer la résilience des personnes vulnérables (femmes, personnes âgées, jeunes désœuvrés, etc.).

Approche graduelle : le projet adopte une approche graduelle allant d'un nombre limité à une couverture totale du pays c'est à dire du Nord –est au Sud – est, du Centre au Nord.

Destruction des équipements par les termites : Le manque de suivi des équipements a fait que d'autres sont attaqués par des termites notamment à Obo.

La lenteur : La lenteur dans la validation des PDL par le comité technique constitue aussi une menace susceptible d'impacter négativement sur le PDL et frustrer les bénéficiaires.

L'absence d'un système de suivi des PDL : L'absence de cette structure peut constituer un risque de la mauvaise gouvernance au sein des collectivités territoriales. Ce système bien structuré peut servir de « garde-fou » capable de déceler les cas de vols ou de mauvaise gouvernance dans la gestion des PDL à l'échelle locale.

La responsabilité du gouvernement : Le PNUD est limité dans ses actions en raison de la faiblesse de son assiette budgétaire comparativement à un Etat ou à des organisations telles que la Banque mondiale ou l'Union Européenne qui disposent d'un capital colossal pour des grands projets structurant.

Des sources d'énergie pour la facilitation de la digitalisation des communes de Mobaye et Mbélima : L'ouverture au monde nécessite aujourd'hui un accès équitable aux outils informatique ou du moins aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) et les mairies de la RCA ne doivent nullement être en marge de ces nouvelles dynamiques. C'est la raison pour laquelle, le projet PDL a doté la mairie de Mobaye et de Mbélima respectivement d'un générateur et des batteries pour le fonctionnement des ordinateurs

Une réponse multipartenaire : Les défis sont énormes en République Centrafricaine en termes de relèvement socioéconomique, de résilience ou de restauration de l'autorité de l'Etat. A ce titre, une intervention multi partenaires s'avère nécessaire pour impulser un véritable développement dans ce pays. Mais, nonobstant ces contraintes, le témoignage 9 ci-contre illustre bien cette détermination du PNUD à contribuer au relèvement socioéconomique des communautés et la restauration de l'autorité de l'Etat en RCA.

Témoignage : « A quoi sert un PDL s'il n'est pas exécuté à court terme de façon temporelle et spatiale. Cette longue période de non-exécution affecte la qualité des informations ou indicateurs contenus dans le PDL en les rendant caduques. Cela revient à dire que les dépenses réalisées jusque-là vont à l'eau du fait que le PDL est resté dans les tiroirs comme document inutile. ».

2.6 Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Le projet PDL comporte des forces, des faiblesses, des menaces mais aussi des opportunités pour un véritable développement local dans les zones retenues telles déclinées dans le tableau ci-dessous.

Forces

- Disponibilité des financements ;
- Disponibilité des ressources humaines ;
- L'existence de l'approche PDL et les compétences nationales valorisées ;
- Le PNUD comme force tranquille et discrète ;
- Le diagnostic a permis de présenter un tableau sombre de Birao
- La présence des ingénieurs du PNUD dans le suivi qualité des ouvrages ;
- L'existence d'un staff sur place à Mobaye ;
- Le plan de suivi périodique du PNUD

Faiblesses

- Faible capacités des collectivités territoriales à monter des projets de développement
- Le risque de caducité du PDL faute de financements des bailleurs de fonds ;
- Absence de formation (recyclage) des agents communaux dans moult domaines touchant à leurs tâches ;

- Absence d'un travail en synergie entre les ONGs œuvrant dans l'élaboration des PDL ce qui peut créer des « doublons » ;
- Forte désenchantement des populations (déjà affaiblies par les nombreuses crises militaro politiques), suite à la lenteur dans l'exécution des PDL ;
- Le changement régulier des membres du gouvernement constitue un facteur de faiblesse du PDL ;
- Chaque membre du gouvernement qui arrive aux affaires présentent ses priorités contrairement aux précédent ;
- Faible compréhension du PDL par la communauté
- Manque de formation des collectivités locales sur la connaissance et la mobilisation des fonds des partenaires afin de réaliser les objectifs du PDL ;
- Manque de formation des collectivités, les jeunes et femmes sur les nouvelles technologies ;
- Méconnaissance des actions du PNUD dans la commune par la communauté ;
- Exclusion de la communauté dans la réalisation des ouvrages (ponts, édifices, etc.) alors que le PDL s'inscrit dans une perspective de résilience des communautés ;
- Manque de bâtiment de santé dans les villages situés en amont et en aval de la commune ce qui pénalise les populations de ces villages
- Mauvais état de route reliant Bangui, Bambari et Mobaye ;
- Le désengagement de certains partenaires du programme initial ;
- La participation des techniciens du ministère de l'administration du territoire

Menaces

- L'insécurité dans les zones reculées constitue aussi une menace pour la survie du PDL ;
- Le pillage des biens (kits) distribués par les hommes impose aux collectivités territoriales un éternel recommencement ;
- Récurrence des mouvements administratifs à la tête des départements ministériels et collectivités. Chaque ministre ou Président de la Délégation Spéciale propose un plan de travail qu'il juge relativement urgent comparativement aux autres activités qui pourraient aussi être urgentes selon les régions ;
- L'inaccessibilité à des zones reculées ;
- Pillage des équipements par les termites, on utilisés notamment à Obo ;
- Cessation des activités pendant la pandémie du COVID 19 ;
- Cherté des kits sur les marchés locaux ;
- L'absence de ressources ;
- L'absence de l'économie locale dans les communes ;
- Faible appréhension du projet PDL par les communautés locales ;
- La présence des groupes armés à Zangba et Kémbé représente une véritable menace sécuritaire pour la commune de Mobaye ;
- Le tarissement du fleuve Oubangui pendant la saison sèche constitue une menace pour la réalisation des objectifs du projet ;
- Risque de destruction des édifices par les forces irrégulières ;
- Multiple désagréments liés aux plans de vols de UNHAS / MINUSCA ;
- Incendies des véhicules des humanitaires en cas de résurgence de la crise ;
- L'absence des techniciens des services déconcentrés de l'Etat sur le terrain. ;

Opportunités

- Détermination du PNUD en dépit du désengagement des autres partenaires ;

2.7 Communication et visibilité

Le PNUD fait de la communication l'un des outils de réalisation de ces activités sur le terrain. C'est la raison pour laquelle, que ce soit à Bangui ou dans les zones d'intervention, le PNUD associe toujours les médias permettant aux communautés de s'être informées mais aussi de se réapproprier le projet. Dans les zones du projet, les radios communautaires sont mobilisées. Un budget est prévu au volet communication. La communication permet de favoriser la visibilité du projet et en l'occurrence les bailleurs potentiels de financements. Des films et documentaires sont également réalisés pour matérialiser les impacts du projet.

Conclusion : *Les résultats obtenus après observation des réalisations sur le terrain et à travers les différents rapports, les témoignages des bénéficiaires recueillis montrent que l'Effet 1, l'Effet 2 et l' Effet 3 du programme sont opérationnels à travers ces réalisations. En dépit des contraintes sécuritaires ou liées à l'acheminement des matériels de construction, le PNUD a su affranchir toutes ses contraintes qui n'ont nullement annihilé ses engagements. Des ponts sont réhabilités, des édifices publics sont construits et réhabilités, des jeunes sont formés dans le domaine de l'entrepreneuriat, les autorités locales et des services déconcentrés ont vu leurs capacités renforcées, les femmes ont reconquis leurs droits dans la gouvernance locale, les dividendes économiques des AGR et THIMO ont impulsé une véritable dynamique favorisant concomitamment la coexistence pacifique entre les communautés. A ce titre, il est alors hors de question d'occulter tous ces changements qui méritent la score 3 /4 ».*

Conclusion

La République Centrafricaine est depuis décembre 2012, le théâtre des soubresauts militaires politiques et intercommunautaires. Tous les analystes politiques de la République Centrafricaine dans le domaine de la recherche fondamentale ou de la recherche appliquée sont presque unanimes sur la polémologie de la crise centrafricaine. Il ressort de leurs réflexions que les facteurs sous tendant la crise centrafricaine sont pluriels et par leur nature. L'on peut citer entre autres, la pauvreté des populations beaucoup plus prononcée en milieu rural faute d'opportunités d'emplois, les frustrations liées à la mauvaise gouvernance de la chose publique par les pouvoirs publics depuis plusieurs décennies, le népotisme, le clientélisme, etc. Ces conflits de 2012 ont perduré presque une décennie avec les conséquences indescriptibles sur les populations locales. Des édifices sont brûlés, des véhicules des humanitaires incendiés, l'accès à une éducation de qualité devient problématique en raison du nombre insuffisant du personnel enseignant (dans certaines locales, les maîtres parents assurent les enseignements sur appui des parents), de nombreuses violations des droits humains à travers des cas de décapitations et d'agressions physiques à caractère criminel, le difficile accès à l'eau potable et à une santé de qualité, la sécurité des biens et des personnes, la justice sociale, etc).

Il résulte de cet imbroglio que l'Etat est devenu délinquant et donc faible face à tous ces défis qui se présentent à lui pendant, et post conflits. C'est au regard de cette situation de résilience politico communautaire, que le gouvernement avec l'appui des partenaires ont pris moult initiative pour un relèvement sociopolitique de la RCA. A cet effet, plusieurs initiatives politiques ont été prises par exemple, le forum de Bangui, le RCPCA, l'APPR, etc. L'objectif recherché par le gouvernement et ses partenaires est de minimiser les frustrations indexées comme facteur déclencheur de la crise en Centrafrique à travers la restauration de l'autorité de l'Etat et le relèvement socioéconomique. C'est dans cette optique qu'un programme sur la gouvernance a été élaboré conjointement avec d'autres

partenaires y compris le PNUD. Ce programme regroupe presque 3 Effets allant de la restauration de l'autorité de l'Etat à la résilience socioéconomique. Quoique les autres se sont désengagés, le PNUD a pu financer le programme en fonction de son budget de 2017 à 2021 année de l'évaluation à mi-parcours. L'évaluation³ a clairement établi qu'en dépit des contraintes liées à la sécurité dans certaines zones telles que Obo et Vakaga, aux difficultés inhérentes à l'acheminement des matériels, au désistement des autres partenaires potentiels, aux contraintes liées au vol UNHAS, aux incendies des véhicules des humanitaires, aux perturbation politiques post élection, le PNUD a su braver toutes ces contraintes. L'efficacité, la pertinence, les impacts et la durabilité du programme ont été prouvés. Sur le plan méthodologique, un diagnostic a été réalisé suivi d'une planification des problèmes pertinents d'une zone à l'autre. Grâce à une équipe technique et des consultants, au moins 14 PDL sont aujourd'hui élaborés dont 7 attendent leur mise en exécution.

Dans la commune de Mobaye et de Mbélima, l'observation a permis d'identifier les réalisations du projet PDL en termes de construction des édifices. La mairie de Mobaye est réhabilitée, le marché et le centre des affaires sociales de Mobaye sont réhabilités. La préfecture de Mobaye est réhabilitée. Un centre d'incubation des jeunes est construit. Une aire de jeu des jeunes et un abattoir sont construits, des ponts du village Loumba sont réhabilités, des AGR sont développés dans la localité ainsi que dans les autres zones du projet. Les autorités locales de Mobaye ont vu leurs capacités renforcées en termes de formation sur les lois relatives à la décentralisation et la gestion des collectivités locales, etc. Le PNUD est l'unique partenaire qui a fait des exploits en termes de concentration des réalisations à Mobaye en dépit des contraintes. Il s'agit d'un véritable challenge pour le PNUD. Ces résultats sont obtenus grâce à un plan de suivi périodique du PNUD sur le terrain, l'existence d'un staff sur place.

Il convient alors de rappeler qu'en dépit de ces exploits dont la liste n'est pas exhaustive, le projet PDL présente quelques insuffisances qui méritent d'être relevées. A l'échelle communale, les communautés méconnaissent encore le projet PDL ou **se n'en est pas** encore réappropriées, cette question demeure un domaine réservé aux techniciens du PNUD et de l'ONG/COHEB. Ce qui crée un climat de méfiance entre les différentes parties prenantes sur le terrain voire un sentiment à caractère subversif. Par ailleurs, le manque de financement et le désistement des autres partenaires constituent un coup dur voire une contrainte à l'atteinte des objectifs fixés en amont dans le cadre de l'applicabilité du Prodoc. Or l'immensité des besoins a nécessité une diversité des partenaires financiers et stratégiques de développement. La lourdeur financière constitue aussi un facteur de démotivation susceptible d'affecter les missions sur le terrain. Travailler dans une zone en conflit ou en post conflit a toujours été un risque devant mériter une attention singulière.

ANNEXES

TERMES DE REFERENCE

Pour le recrutement d'un (e) consultant (e) de compétence nationale en charge de l'évaluation à mi-parcours du Projet d'Appui au Développement Local à la Résilience

N° IC/70/PDL/2021

Date : 23/08/2021

Pays : République Centrafricaine

Titre du poste : Consultant (e) national (e) en charge de l'évaluation du Projet d'Appui au Développement Local et à la Résilience

Lieu d'affectation : Bangui avec des déplacements dans la zone du projet
Type de contrat : Contrat individuel
Durée de la mission : 30 jours de travail effectifs répartis sur une durée totale n'excédant pas 45 jours calendaires
Projet : Projet Appui au Développement Local et à la Résilience
Date de début de la mission : 18/10/2021

Les Termes de Références (TDR) complets sont à télécharger sur le site <http://procurementnotices.undp.org/> ou à retirer au bureau du PNUD à Bangui/République Centrafricaine. Les candidat(e)s intéressé(e)s sont invité(e)s à soumettre leurs offres (techniques & financières) de service par courriel en fichier séparé via l'adresse achats.cf@undp.org au plus tard le lundi 04 octobre 2021, à 12 h 00, heure de Bangui, en indiquant la référence IC/70/PDL/2021 (si cette référence n'est pas indiquée en objet de votre mail, votre offre ne peut être considérée). Toute demande de clarification doit être envoyée par écrit ou par email à l'adresse suivante : procurement.cf@undp.org. L'unité compétente répondra par écrit ou par e-mail, et enverra à tous les soumissionnaires les copies des réponses écrites avec toutes les clarifications nécessaires sans mentionner l'auteur de la question.

1. Historique et Contexte

Après plusieurs de crises politiques et sécuritaires dans un contexte de forte fragilisé des institutions de l'Etat, la République a connu en 2012/2013 une nouvelle crise d'un niveau sans précédent, marqué notamment par l'émergence de la rébellion Séléka et une spirale de violence intercommunautaire. Outre les conséquences désastreuses au plan humain (tueries, viols, déplacements massifs de populations...), elle s'est traduite par un effondrement de l'Administration, avec des attaques ciblées contre les édifices et équipements publics et un départ massif des fonctionnaires et agents de l'Etat des provinces du pays.

Avec un fort soutien de la Communauté internationale, y compris à travers le déploiement de la Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine, le pays a renoué avec l'ordre constitutionnel en 2016 avec l'organisation d'élections législatives et présidentielle inclusives et des résultats acceptés de tous. Sur cette base, d'importantes initiatives ont été prises pour assurer la stabilisation et le relèvement socioéconomique du pays. S'inscrivent dans ce cadre : (i) la mise en place par le Gouvernement du Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA 2017-2021), qui a fait l'objet d'une Table ronde des partenaires en Novembre 2017, (ii) la mise en place, avec l'appui de la MINUSCA et du PNUD, de la Stratégie nationale de restauration de l'Autorité de l'Etat, et (iii) la mise en place de plusieurs projets d'investissements dans les différents secteurs prioritaires. C'est dans ce contexte que les agences des Nations Unies en RCA ont entrepris la mise en place du Programme conjoint d'appui au développement local. Ledit programme répond à la nécessité d'une approche plus globale fondée sur la responsabilisation et le leadership des collectivités à la base, à travers l'appui à l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de développement local, soutenu par un fonds local de développement, et en intégrant la sécurité, la promotion de la cohésion sociale, le renforcement des capacités des différents acteurs et la réponse aux priorités des populations, notamment pour les jeunes et les femmes.

Pour la mise en œuvre de sa composante, le PNUD a mis en place un projet spécifique d'appui au développement local et à la résilience, principalement axé sur (i) le renforcement des capacités de planification et de gestion du développement, et (ii) le relèvement économique et l'amélioration des conditions et de résilience des communautés locales. A cet égard, en dépit du contexte difficile marqué notamment par la persistance de l'insécurité, les difficultés d'accès à certaines zones d'intervention et les restrictions des déplacements engendrées par la crise du Covid-19, d'importantes réalisations ont été enregistrées sur le terrain, notamment dans les préfectures de la Basse-Kotto, du Haut-Mbomou et de Bamingui-Bangoran.

Au terme de trois (3) ans de mise en œuvre du projet d'appui au développement local et à la résilience, le PNUD envisage de recruter un consultant indépendant pour conduire une évaluation à mi-parcours du projet.

2. Objet et portée de la mission d'évaluation

Il s'agit d'une évaluation à mi-parcours de projet inscrite dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document de projet. Elle couvrira la période allant du 1er Janvier 2018 au 30 Juin 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, PBF, Gouvernement, autres PTFs éventuels) 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 projet, 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 projet ;
- Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;
- Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les respects des droits humains et la préservation de l'environnement ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du projet et pour d'autres interventions similaires dans le futur.
- Il s'agit de l'entité exerçant la responsabilité générale de la mise en œuvre du projet, de l'utilisation effective des ressources, et de la réalisation des produits indiqués dans le document de projet et le plan de travail signés.

Critères d'évaluation et questions indicatives clés

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

i) Pertinence/Cohérence

Dans quelle mesure le projet 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 projet répond-il aux besoins des groupes cibles ?
- Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés sont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ;
- Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
- Dans quelle mesure le projet 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 projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ? - Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
- Dans quelle mesure la conception du projet a-t-elle intégré l'égalité des sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ?
- Dans quelle mesure le projet 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 projet ?

- Dans quelle mesure le projet 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 ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ? - Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ?
- Y a-t-il eu des effets inattendus ?
- De quelle manière le projet 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 projet ?
- 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 projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
- Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travail 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 projet 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 projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure le projet 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 projet du PNUD a-t-elle été efficace et rentable ?

iv) Durabilité

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

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

- Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?
- Dans quelle mesure les stratégies de désengagement sont-elles bien conçues, planifiées et prises en compte dans la mise en œuvre du projet ?
- Quels pourraient être les d'autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?
- Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?
- Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?
- Dans quelle mesure les hommes, les femmes et les personnes vulnérables ciblés bénéficieront-ils des interventions du projet 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 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 projet ? - Le marqueur genre attribué à ce projet est-il représentatif de la réalité ? - Dans quelle mesure le projet 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 projet (Documents de projet, PTA, budgets, comptes rendus de réunions, rapports de suivi, rapports de missions, comptes rendus des revues, monitoring médiatique, documents pertinents émanant d'autres parties prenantes, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques et de renforcement des capacités, etc.).
- ii) Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurées avec les parties prenantes qui vont entre-autres cibler : les équipes des programmes et du projet, les Ministères partenaires, la coordination du PBF, les bailleurs de fonds, les ONG partenaires, les représentants des jeunes bénéficiaires et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit du processus d'opérationnalisation du projet.
- 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 projet.

5. Profil du consultant

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

Le consultant doit avoir une forte expérience dans la conduite d'évaluations de projets 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 documents à soumettre, de la consultation adéquate des différents acteurs impliqués et de tenir le PNUD informé de l'évolution de la mission.

Plus spécifiquement, le consultant national aura le profil suivant :

o Education :

1. Master en administration, sciences économiques et sociales ou toute autre discipline pertinente ;
2. Expérience :
3. Au moins 5 ans d'expérience dans le domaine de la décentralisation et du développement local, du relèvement et de la résilience ;
4. Expérience dans l'élaboration, la gestion et/ou l'évaluation de programmes similaires dans les pays en développement ;
5. Avoir un minimum de 2 missions d'évaluation similaires ;
6. Démontrer une connaissance adéquate des méthodes d'évaluation et de suivi des projets de développement en général et celles des agences du Système des Nations Unies en particulier ;
7. Avoir d'excellentes capacités d'analyse et de rédaction ;
8. 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 ;

o 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 GNUE 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 projet va aider à connecter le consultant avec les bénéficiaires, la cellule de coordination du programme conjoint, le Comité technique du projet et les principales parties prenantes. Pendant l'évaluation, l'équipe de projet 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 Résident

- 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 projet 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 projet 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 projet

- 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'acquiesce 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 informent le responsable de l'évaluation, les responsables du programme ou projet 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.

INFORMATIONS SUR LE PROJET/ LA REALISATION	
Titre du projet / de la réalisation	Appui au développement local et à la résilience
Numéro Atlas	00105632
Produit et résultat institutionnel	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 de réformes visant la croissance économique inclusive (bonne gouvernance, relèvement économique et création d'emplois) et la gestion éthique, transparente et durable des ressources naturelles. Produit du CPD : La politique nationale de décentralisation est mise en œuvre conformément aux principes de l'égalité de sexes.
Pays	République Centrafricaine
Finale /mi –parcours / autre	Mi - parcours
Période évaluée	Début Fin
	1er Janvier 2018 Décembre 2021
Région	RBA
Date de signature du document de projet	Octobre 2017
	Programme Conjoint SNU d'appui au développement local
Date du projet	Démarrage Fin prévu
	1er Janvier 2018 31 Décembre 2022
Budget du projet	5 000 000 USD
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	3 200 000 USD
Source de financement	PBF (1.500.000 USD) et PNUD (1.700.000 USD)
Agence d'exécution	PNUD

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

N°	Nom	Prénom	Statut	Contact
STAF / PNUD				
01	AMADOU BHA	Alpha	Responsable Suivi & Evaluation/ PNUD	75202082
02	BOKOTO DE SEMBOLI	Bruno	Chargé de programme gouvernance locale et et résilience	75539753
03	SOW	Mamadou	Chef de projet sortant PDL/PNUD	00235 65064398
04	OUANIZOLO	Corneille	Expert en formation ARAT-RSE/PNUD	75673810 72090828
PARTENAIRES DU MINISTERE DE L'ADMINISTRATION DU TERRITOIRE				
05	VONDO BERETE	Euloge	Directeur Général de la Décentralisation	75504918 72504918
06	IGNABOUADE	Edouard	Administrateur Civil, Cadre du Ministère de l' Administration du Territoire	72736576 75897771
MOBAYE				
Autorités locales				
07	GBENIME GBABETE		Préfet intérimaire de Mobaye	72.515283 70055379
08	MBETIGAZA	Yves	Préfet intérimaire de Mobaye	72073179 70707363
09	KOMOBAYA LEBANGUE	Bienvenu Cyrille	Sous-Préfet de Mobaye	72 88 8488 70500294
10	DAKPO	Marc	Maire de Mobaye	72932635 70932909
11	MAMOUD	Hamat	2 ^{ème} Vice-Président de la délégation spéciale de la commune de Belima	
12	KIGUERE BABATITO	Edouard	Chef de Bureau Secrétaire d'Etat Civil de la commune de Belima	
13	MOBAYE OUAKOVA	Magloire	Secrétaire comptable de la Mairie de Boléma	
Chef de base COHEB Mobaye				

14	GUIENTSING	Robert	Chef de base COHEB/ Mobaye	72664465 70053162
Communautés locales bénéficiaires commune de Mobaye AGR/ COHEB				
15	DONGBA	Roméo		
16	DIDO	Lawane		72511065
17	AKRIMI	Jean Pierre		
18	BAGOUME	Aimé		
19	KANZI	Narcisse		70406582
20	BAGOUROU	Junior		
21	KOYATRO	Héritier		70503055
22	KWALET KONZI	Guy		70940680
23	NGOMA	Kévin		
24	TCHABACHIMI	Priscilla		
25	KREMBI KOMBE	Yolande		
26	NDOUBALE	Jean Raphaël		70901558
27	KONZA MBO	Christian		
28	TOWA	Ambroise		
29	KOYAME	Gédéon		
30	NGBAYI	Joseph		
31	DJARNEBI	Manazin		72952188
32	ANGOMA	Kevin		70162884
33	BAKOUROU	Junior		70964762
Communautés locales bénéficiaires commune de Mbelima AGR/ COHEB				
34	GBIANDO	Désiré		
35	NDOMAKRA	Thierry		
36	KANGA	Hervé		
37	GBOTCHANDO	Alban		
38	BOUBA	Saint Cyr		
39	NDOYE NZAPA	Jetro		
40	KPONGA	Robert		
41	ASSOUAKA	Danaïel		
42	TEKATA	Winceslas		

MATRICE D'EVALUATION

Critères d'évaluation correspondant	Questions clés	Sous questions spécifiques	Source de données	Outils / méthodes de collecte données	Indicateurs / normes de réussite	Méthode d'analyse de données
Pertinence		Dans quelles mesures le projet s'est-il inscrit dans i) les priorités nationales en matière de développement de la RCA, ii) les produits et effets des programmes de pays des agences responsables du pilier 2, iii) les ODD et iv) les Plans stratégiques des agences ? Dans quelles mesures le projet répond-il aux besoins des groupes cibles ?	 CPD/ODD, plans stratégiques des agences, textes législatifs et réglementaires, budgets, comptes rendus de réunions, rapports d'activités, Cadre logique du projet	Revue documentaire / entretien	Totalement pertinent (P) Des réponses satisfaisantes sont données à au moins 70% des questions d'évaluation concernant la pertinence	Observation documentaire
		Dans quelles mesures les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats ainsi que celles des personnes pouvant apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ? Les produits développés par les agences et leurs partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?			Pertinent Des réponses satisfaisantes sont données à au moins 50 à 70% des questions d'évaluation concernant la pertinence	
		Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ? La théorie du changement est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi Les activités prévues sont-elles adaptées pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion du processus ?		Idem	Pas pertinent (PP) Des réponses satisfaisantes sont données à moins de 50% des questions d'évaluation concernant la pertinence	
		Les objectifs et les produits du programme définis dans le document de projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ? Dans quelles mesures des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ? Dans quelles mesures la conception du projet a-t-elle intégré l'égalité des				

		sexes, l'autonomisation des femmes et les approches fondées sur les droits fondamentaux ? Dans quelles mesures le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. en RCA ?				
Efficacité	Jusqu'à quel point le programme a-t-il atteint ses objectifs tels que définis dans le cadre logique du projet ? Jusqu'à quel point les activités du programme ont permis d'atteindre ces objectifs ? Jusqu'à quel point les effets attendus tels que définis dans le cadre logique du projet ont été atteints ? y a-t-il eu des effets indirects non programmés ?	Quel est le niveau actuel de réalisation des produits de l'effet 2 du Programme ; Dans quelles mesures le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets des programmes de pays des agences responsables de l'Effet 2, à l'atteinte des ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales ? Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ? Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitant et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ? Dans quelles mesures le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ? Dans quelles mesures le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ? De quelles manières le projet a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ? Dans quelles mesures les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés		Revue documentaire et entretien	Très satisfaisant (TS) : le projet ne comporte aucune lacune quant à la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience 5. Satisfaisant (S) : des lacunes mineures seulement ont été décelées 4. Moyennement satisfaisant (MS) : des lacunes modérées ont été décelées 3. Moyennement insatisfaisant (MI) : le projet comporte d'importantes lacunes 2. Insatisfaisant (I) : le projet comporte d'importantes lacunes au niveau de la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience	

		ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet ? La stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ? Le mécanisme de coordination prévu était-il adapté et efficace ? Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ? Dans quelles mesures les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ? Les structures de gestion mises en place ainsi que les méthodes de travaux développés aussi bien par les agences que par les partenaires, ont-elles été appropriées et efficaces ? Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?			1. Très insatisfaisant (TI) : le projet comporte de graves lacunes	
Efficienne		Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique et économe pour obtenir les résultats ? Dans quelles mesures la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ? Dans quelle mesure le mécanisme de coordination a-t-il contribué à la rationalisation des ressources ? Dans quelles mesures les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ? Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ? Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre des activités du programme ? Dans quelles mesures le PNUD a-t-il encouragé l'égalité de genre, l'autonomisation des		Revue documentaire / entretien	Très satisfaisant (TS) : le projet ne comporte aucune lacune quant à la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience Satisfaisant (S) : des lacunes mineures seulement ont été décelées Moyennement satisfaisant (MS) : des lacunes modérées ont été décelées Moyennement insatisfaisant (MI) : le projet comporte d'importantes lacunes Insatisfaisant (I) : le projet comporte	

		femmes, les droits fondamentaux et le développement humain dans la réalisation des produits du programme pays ?			d'importantes lacunes au niveau de la réalisation de ses objectifs en termes de pertinence, d'efficacité ou d'efficience Très insatisfaisant (TI) : le projet comporte de graves lacunes	
Durabilité	Quels sont les facteurs qui affectent la durabilité (politique, institutionnelle, économique, technologique, socioculturelle et environnementale) du programme ? Y a-t-il eu une stratégie de sortie du projet, en particulier y a-t-il eu des mécanismes mis en œuvre pour s'assurer que les groupes locaux	Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ? Des ressources financières et économiques seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ? Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ? Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ? Dans quelles mesures les actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?		Revue documentaire / entretien et observation in situ		
		Dans quelles mesures le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ? Dans quelles mesures les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de préservation de l'environnement, d'autonomisation des femmes, de respect des droits fondamentaux et de				

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

