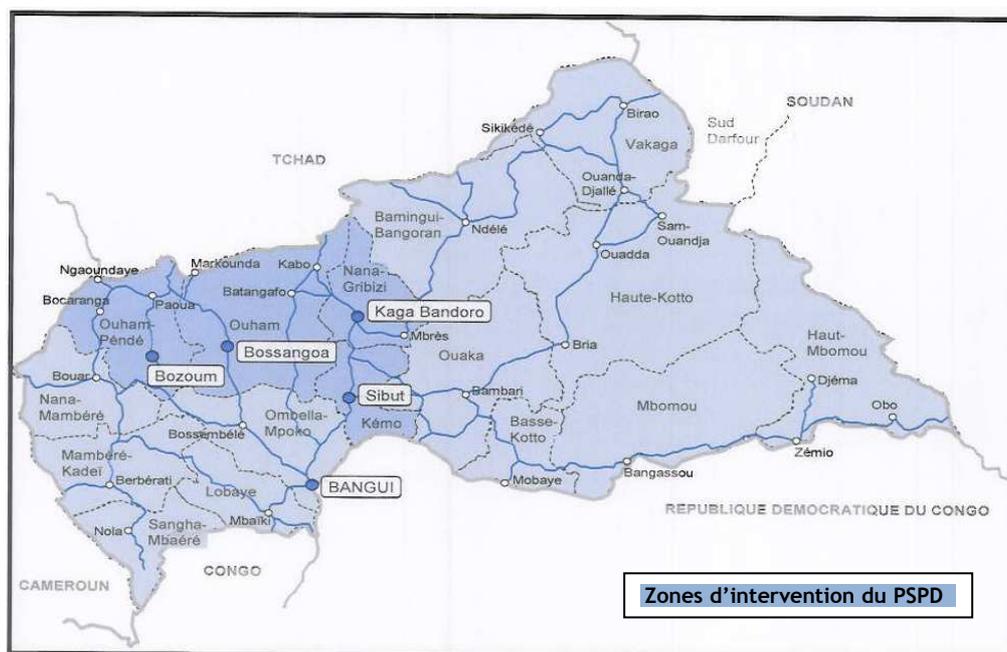


**RAPPORT DE L'ÉVALUATION INDEPENDANTE DU
'PROJET DE SECURITE POUR LE
DEVELOPPEMENT (PSPD)'**

00052425

Mission d'évaluation réalisée du 1^{er} septembre au 7 octobre 2010

PNUD/REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE



Décembre 2010
(Rapport final)

*MUVIRA Charles, Consultant International et,
NDOMADJI KOUMAO-YALI Jacques, Consultant National*

Remerciements

La mission d'évaluation remercie vivement tous ceux et toutes celles qui ont d'une manière ou d'une autre contribué à faciliter son travail et à les aider dans leurs tâches. Il s'agit notamment :

Des agents de l'Etat, tant à Bangui que dans les préfectures visitées, Sous Préfets et spécialement celui de Sibut pour son implication particulière dans les activités de cette évaluation, Maires et Adjoints aux Maires qui nous ont consacré leur temps et ont répondu à nos nombreuses questions et interrogations.

Du PNUD, particulièrement du Représentant Résident Adjoint, de son Assistant, de la Responsable des Ressources Humaines, du Responsable Administratif et Financier du PSPD et des différents CTP du projet que la mission a pu contacter.

La mission d'évaluation remercie vivement la coordination et l'équipe du CNPDR qui ont fait preuve d'efficacité et de gentillesse dans les relations entretenues avec elle. Elle remercie tout particulièrement les membres du Comité de Pilotage du PSPD pour leur disponibilité et pour la qualité des échanges qu'elle a pu avoir avec eux.

La mission remercie enfin tous les agents des ONG rencontrés à Bangui et/ou sur le terrain pour leur bon esprit de collaboration.

Table des matières

LISTE DES TABLEAU	
ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	0
RESUME DU RAPPORT	i
I. INTRODUCTION	1
1.1. Objectifs de l'évaluation	1
1.2. Domaine de l'évaluation	1
1.3. Approches méthodologiques de l'évaluation	1
1.4. Structure du rapport	3
II. PRESENTATION ET DESCRIPTION DU PROJET	4
2.1. Contexte et présentation du projet	4
2.1.1. Contexte national et régional	4
2.1.2. La problématique sécuritaire	4
2.1.3. Une réponse intégrée à la problématique sécuritaire	5
2.1.4. cadre institutionnel de coopération	6
2.2. Présentation du projet	6
2.2.1. Objectif et résultats attendus	6
2.2.2. Bénéficiaires et zones d'interventions du projet	6
2.2.3. Rappel de la stratégie d'intervention	7
2.2.4. Activités du projet	8
2.2.5. Cadre de mise en oeuvre	9
2.3. Résultats de l'exécution du projet	10
2.3.1. Réalisations liées au résultat 1	10
2.3.2. réalisations liées au résultat 2	14
2.3.3. Réalisations liées au résultat 3	18
2.3.4. Coût des projets	23
III. EVALUATION DE LA PERTINENCE ET DES PERFORMANCES DU PROJET	24
3.1. Le cadre conceptuel et pertinence du projet	24
3.1.1. Le cadre conceptuel	24
3.1.2. La pertinence du projet	25
3.2. La performance du projet	30
3.2.1. L'efficacité	30
3.2.2. L'efficience	35
3.3. Les réussites	38
3.3.1. L'impact du projet	38
3.3.2. la durabilité	40
3.3.3. L'appropriation	40
3.4. Appréciation synthétique des performances du projet	41
IV. CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET LEÇONS APPRISES	44
4.1. Conclusions	44
4.2. Leçons apprises	46
4.3. Recommandations	47
V. ANNEXES	
Annexe 1. Termes de références	a
Annexe 2. Liste des documents consultés	h
Annexe 3. Liste des personnes rencontrées	j
Annexe 4. Guides d'entreviens/Questionnaire semi structuré	k
Annexe 5. Grille d'évaluation des réalisations	p
Annexe 6. Matrice de l'évaluation du PSPD	r
Annexe 7. Budget détaillé du PSPD (2006-2008)	t

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	: Budget prévisionnel du PSPD/année (USD)	10
Tableau 2	: Synthèse des réalisations liées au résultat 1	11
Tableau 3	: Synthèse des réalisations liées au résultat 2	15
Tableau 4	: Synthèse des réalisations liées au résultat 3	19
Tableau 5	: Tableau synthèse des coûts par micro projet	23
Tableau 6	: Appréciation de l'atteinte des résultats de l'axe de travail 1	31
Tableau 7	: Appréciation de l'atteinte des résultats de l'axe de travail 2	31
Tableau 8	: Appréciation de l'atteinte des résultats de l'axe de travail 3	32
Tableau 9	: Budget prévisionnel du PSPD/année/rubrique budgétaire	35
Tableau 10	: Bilan de l'exécution budgétaire pour l'année 2006	36
Tableau 11	: Bilan de l'exécution budgétaire pour l'année 2007	36
Tableau 12	: Bilan de l'exécution budgétaire pour l'année 2008	37
Tableau 13	: Bilan financier du PSPD et sources de financements	37
Tableau 14	: Tableau récapitulatif des réalisations par zones d'intervention	39
Tableau 15	: Appréciation synthétique des performances du PSPD	42

*

* *

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

ALPC	Armes Légères et de Petit Calibre
CNDRR	Commission Nationale de Démobilisation, Réinsertion et Réintégration des ex combattants
CNPDR	Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion
PRAC	Programme de Réinsertion des ex combattants et d'Appui aux Communautés
PSPD	Projet de Sécurité Pour le Développement
PNUD	Programme des Nations Unies Pour le Développement
FACA	Forces Armées Centrafricaines
FDS	Forces de Défense et de Sécurité
DDR	Désarmement, Démobilisation et Réinsertion
VNUI	Volontaire des Nations Unies Internationaux
UEP	Unité d'Exécution du Projet

I. Données de base du projet

Pays :	REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
Numéro du projet :	00052425
Titre du projet :	Projet de Sécurité pour le Développement (PSPD)
Secteur d'intervention :	Prévention de Crises et Relèvement
Ligne de service PNUD :	Relèvement post conflit (SL 4.2)
Durée du projet :	24 mois
Date de démarrage :	Août 2006 - juillet 2008 (<i>Décembre 2008</i>)
Modalité d'exécution :	Exécution directe -DEX
Agence de contrepartie :	Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale ; CNDRR/CNPDR
Agence d'exécution :	PNUD

II. Historique

Au cours des dernières décennies la République Centrafricaine a été le théâtre des crises politiques et militaires les plus graves de son histoire, avec des conflits armés à répétition. Les conséquences sont énormes et profondes, notamment le recul de l'économie entraînant l'accroissement de la pauvreté, le déficit chronique de la paix et l'intensification de l'insécurité avec la prolifération des armes.

Pour faire face à de tels défis, le gouvernement, avec l'appui de la communauté internationale a mis en place dès fin 2003, le Projet de Réinsertion des ex-combattants et d'Appui aux Communautés (PRAC), destiné à contribuer à la restauration de la sécurité, notamment sur une base communautaire, et au rétablissement de la confiance entre les populations et les autorités locales, civiles et militaires.

Ce projet comportait deux volets : (a) le processus de désarmement, démobilisation et réinsertion (DDR) des ex-combattants et (b) l'appui aux communautés de manière à garantir une réinsertion durable des ex-combattants.

En vue de renforcer les liens entre la réinsertion individuelle des ex-combattants et les besoins des communautés d'accueil, le « **Projet de Sécurité Pour le Développement (PSPD)** » a été mis en place à partir de 2006 en vue de développer, de manière plus conséquente, l'appui aux communautés initié dans le cadre du PRAC.

III. Description du projet

Le PSPD comprend trois axes de travail :

- La mise en place et l'appui au bon fonctionnement des fora locaux de concertation et de validation des priorités locales,
- Le rétablissement d'un climat de confiance, notamment entre les autorités civiles et militaires et les différentes composantes de la population,
- La mise en œuvre d'activités de réhabilitation d'infrastructures à caractère social productif, ainsi que des initiatives directement génératrices de revenus, au profit des communautés.

Les ressources mobilisées pour l'ensemble des interventions du PSPD proviennent de la France (1.822.157 \$US) et du PNUD (379.820 \$US).

Les principaux partenaires nationaux impliqués dans l'intervention sont le Ministère de l'économie, du plan et de la coopération internationale, la Commission Nationale de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion des Ex-combattants (CNPDR), le Ministère de la Défense nationale, le Ministère des Affaires Sociales et le Ministère de l'Intérieur.

(i) Activités liées à l'opérationnalisation des Comités Locaux de validation des Projets (CLAP)

Le projet a mis en place une série d'activités visant à identifier les mécanismes de développement local et autres fora de concertation existant ainsi que leurs capacités, les renforcer et organiser des rencontres avec le comité local, et des rencontres spécifiques avec les autorités civiles, militaires et les communautés.

Ces activités avaient pour but de rendre opérationnels les CLAP.

(ii) Activités liées au rétablissement de la confiance entre les autorités locales et les communautés

Le projet a initié à travers des campagnes de sensibilisation, des formations sur les questions de culture de la paix et des droits humains, des mécanismes traditionnels de résolution des conflits, de surveillance communautaire et d'alerte sociale, des activités tendant à restaurer un climat de confiance entre les différents acteurs de la vie nationale.

(iii) Activités liées à la réalisation des micro projets communautaires

Après avoir octroyé des formations sur les cycles de projets aux CLAP, ces derniers se sont attelés à identifier et valider des projets dans un processus participatif. L'identification des structures appropriées localement pour leur mise en œuvre faisait partie de ces activités de renforcement des compétences locales.

(iv) Réalisations

Dans le cadre du projet, dix sept micro projets ont été réalisés, dont un projet générateur de revenus dans la localité de Sibut (la réhabilitation de la boucherie du marché). Les infrastructures réhabilitées ont coûté environ **247.977.457 FCA**.

Les infrastructures réhabilitées/réalisées ont été les suivantes, soit 17 au total dont les équipements de la Direction de la radio rurale à Bangui :

Zone d'intervention	Micro projets réalisés
1. Bangui	<ul style="list-style-type: none">• Equipement direction radio rurale
2. Sibut	<ul style="list-style-type: none">• 1 boucherie• 1 pont• 1 pavillon de médecine• 1 maternité• 1 radio rurale
3. Kaga Bandoro	<ul style="list-style-type: none">• 1 lycée• 1 salle de conférence• 1 radio rurale

4. Bozoum	<ul style="list-style-type: none"> • 1 centre social et communautaire • 1 maternité • 1 radio rurale
5. Bossangoa	<ul style="list-style-type: none"> • 1 jardin d'enfant • 2 écoles (A Boro et Liberté) • 1 maternité • 1 bloc opératoire • 1 radio rurale

IV. *Objet de l'évaluation*

Les objectifs principaux de cette évaluation ont été les suivants :

- ✓ Décrire les changements enregistrés à la fin du projet, mesurer leurs pertinences par rapport aux résultats attendus du projet et indiquer les leçons apprises ;
- ✓ Fournir des informations qui pourraient être utilisées pour formuler des recommandations pertinentes visant à améliorer la formulation, la mise en œuvre et le suivi des interventions futures.

V. *Méthodologie de l'évaluation*

La méthodologie retenue pour cette évaluation a été un ensemble d'approches visant à permettre de trouver des réponses appropriées aux questions clés de cette évaluation, ainsi que des modalités de leur analyse.

Cette méthodologie s'est basée sur les approches suivantes :

- (a) Une méthodologie opérationnelle combinant l'analyse documentaire, les entretiens avec des personnes ressources, des focus groups, des questionnaires semi structurés et des observations directes des réalisations sur le terrain ;
- (b) Une évaluation des réalisations du projet au regard des résultats attendus et exprimés dans le cadre logique du projet et des indicateurs de performance sur la base d'une grille d'évaluation ad hoc ;
- (c) L'évaluation des performances du projet sur la base d'une matrice d'évaluation reprenant les cinq critères retenus et les questions clés sur la pertinence du projet, dont l'efficacité de sa mise en œuvre, l'efficacité du projet, les impacts du projet et la durabilité des résultats.

Toutes ces méthodes ont été combinées à des analyses et sources d'information appropriées tout en privilégiant la triangulation des données au niveau de leur analyse afin d'avoir des résultats crédibles.

VI. *Conclusions de la mission d'évaluation*

a. Evaluation des résultats obtenus

Les micro projets qui ont été identifiés dans les arrondissements de Bangui n'ont pas reçu de financement dans le cadre proprement dit du PSPD, mais ce dernier en a finalisé un bon nombre qui étaient des activités résiduelles du PRAC dont il était un des volets. D'autres micro projets ont bénéficié de financements additionnels du PNUD (ressources propres) et du projet ALPC (financement japonais).

Dans les provinces, le processus d'identification et de validation des micro projets a connu la participation effective des autorités locales, des CLAP et à travers ces

derniers, des communautés. Leurs faibles capacités techniques et financières qui ont été évaluées dans le cadre du PSPD ne leur ont pas permis d'être retenues au regard des règles et procédures du PNUD pour la réalisation de tels travaux.

Dans leur ensemble, les CLAP, les autorités locales et les communautés appuyées en cela par le CdP qui en a initié l'idée, avaient émis le souhait de voir également des micro projets générateurs de revenus financés, mais les fonds disponibles n'étaient pas suffisants pour tous ces projets. Un cadre de concertation a été mis en place pour faire les choix définitifs des micro projets à financer.

b. Evaluation de la mise en œuvre du projet

Le projet a démarré avec beaucoup de retard (environ un an) en raison de la finalisation des activités résiduelles du PRAC. L'implication du Comité de Pilotage comme contrepartie nationale est intervenue 15 mois après son démarrage. Malgré une accélération des activités liées aux formations à l'intention des membres des CLAPs, des forces de défense et de sécurité et des autorités locales sur des thèmes comme les droits humains, les mécanismes de résolution pacifique des conflits, des fora de concertation, le projet a dû prolonger son délai pour exécuter les micro projets à la satisfaction des bénéficiaires.

c. Evaluation des performances du projet

Le PSPD a été mis en place dans un contexte post conflit dans le pays après une décennie de troubles et de conflits politico-militaires. Il répondait de façon pertinente aux préoccupations du pays, des bénéficiaires, en même temps qu'il était une réponse appropriée de la Communauté Internationale.

Les résultats atteints dans les différentes composantes du projet sont variables, mais avec une analyse focalisée sur les exécutions des activités du PSPD, on peut conclure que le projet a eu des réussites, mais aussi des insuffisances dans ses interventions, mais qui ne remettent pas en cause la performance satisfaisante de ses interventions.

VII. Leçons apprises

Leçons opérationnelles

- La leçon opérationnelle la plus importante aux yeux de la mission d'évaluation, est la nécessité à l'avenir que les projets de type relèvement communautaire aient des moyens suffisants programmés dès le départ et qui ne se consacrent qu'à la réalisation des activités arrêtés dans le plan d'opération. Il faut tenir compte des besoins pour définir les budgets des projets afin d'éviter de créer des faux espoirs au sein des bénéficiaires ;
- Eviter de façon définitive dans le montage d'un projet, de lui coller des activités résiduelles d'autres projets précédents qui vont grever le budget prévu. Des mécanismes de prolongation de projets non terminés mais utiles existent ;
- Dans le cadre d'un projet qui travaille avec les communautés à la base et leurs représentants dans des structures ad hoc comme les CLAP, ces dernières devraient bénéficier d'appuis opérationnels et financiers pour quelles puissent réaliser leurs missions dans de bonnes conditions de partenariat ;

Leçons de développement

- Eviter dans le cadre de projets d'une telle envergure, de minimiser les initiatives locales sollicitées dans de la mise en œuvre de projets communautaires et générateurs de revenus. Il en va de la crédibilité du partenariat et de la responsabilisation de la contrepartie nationale ;
- Eviter des processus de mise en œuvre de projets qui handicapent la réalisation des activités et qui ont peu de chance de s'installer dans les pratiques courantes. Il vaut mieux mettre en place des pratiques fonctionnelles que la contrepartie nationale peut s'approprier.

VIII. Recommandations

Au niveau de la formulation des projets

- Mettre en place des projets d'appui aux communautés en s'inspirant des forces et des faiblesses constatées dans la réalisation des activités du PSPD au niveau de ses différentes activités ;
- Privilégier dans les prochains projets, une approche communautaire avec une forte implication de la partie nationale dans le but de l'appropriation. Dans ce contexte, il faut renforcer le rôle des Comités de Pilotage ;

Au niveau stratégique

- Dans le cadre de la mise en œuvre de tels projets, il faudra mettre plus d'accent sur le renforcement des capacités afin de mieux responsabiliser les organisations de la société civile (ONG et associations locales) ;
- Développer les mécanismes de suivi et d'évaluation ;
- Développer dès leur phase d'initiation, des mécanismes d'appropriation nationale de tels projets, notamment en développant les capacités locales et en apportant les ressources nécessaires à leur fonctionnement ;
- Il est important dans les projets de relèvement communautaire, de donner une place particulière à la femme qui est la pierre angulaire de la survie de la famille dans des situations post conflits ;
- Renforcer les attitudes d'appropriations nationales notamment à l'archivage approprié de la documentation des activités menées dans le cadre de ces projets ;
- Procéder à la réalisation d'une étude sur l'impact du PSPD afin de mieux documenter les performances du projet au niveau des communautés.

Au niveau opérationnel

- Il est important de trouver les moyens d'adapter les procédures opérationnelles du PNUD aux réalités de terrain tout en créant les conditions pour aller de plus en plus vers l'exécution NIM (National Implementation Modality);
- Faire des recrutements au niveau international et national appropriés et répondant aux besoins identifiés du projet en minimisant au maximum les charges opérationnelles;
- Renforcer les structures de contrepartie nationale au niveau de tous les projets avec la mise en place de Comités de pilotage de projets qui devraient être fonctionnels dès la mise en œuvre du projet;

VIII. Contraintes rencontrées

La mission d'évaluation a rencontré quelques contraintes qui ne lui ont pas permis d'accéder dans sa globalité et de façon efficiente, à toutes les sources de données pertinentes. Il s'agit :

- Le recrutement d'un deuxième consultant national qui n'a pas été fait et qui a bousculé la répartition du travail entre le consultant international et le consultant national ;
- Un problème de logistique qui a amputé le programme de visite de terrain des zones de Bozoum et Bossangoa ;

IX. Composition de l'équipe d'évaluation

L'équipe de la mission d'évaluation a été composée de **MUVIRA Charles** (Sociologue du Développement), Consultant International et Chef d'équipe, **NDOMAJI KOUMAO-YALI Jacques** (Ingénieur Agronome, Analyste Evalueur de Projets), Consultant National¹.

¹ Un deuxième consultant national était prévu mais n'a pu être recruté à temps

I. INTRODUCTION

1.1. Objectifs de l'évaluation

Le PSPD s'est clôturé en décembre 2008 et deux ans après, il était nécessaire comme prévu de procéder à son évaluation indépendante.

Objet de l'évaluation

L'évaluation du PSPD a un double objet, d'une part :

- (i) Décrire les changements enregistrés à la fin du projet, mesurer leurs pertinences par rapport aux résultats attendus du projet et indiquer les leçons apprises, et d'autre part,
- (ii) Fournir des informations qui pourraient être utilisées pour formuler des recommandations pertinentes visant à améliorer la formulation, la mise en œuvre et le suivi des interventions futures.

1.2. Domaine de l'évaluation

Les termes de références² précisent que l'évaluation devra se concentrer sur les résultats attendus des interventions, dont notamment :

- i. *Les comités de concertation et de validation de projets au niveau local sont-ils opérationnels ? comment ont-ils contribué au changement en terme de résolution des conflits, de promotion des projets et à la réalisation des activités pour le retour à la paix et au processus de développement ?*
- ii. *Un climat de confiance entre autorités locales et communautés est établi ? comment est-il entretenu ? Qui sont les principaux acteurs, Qu'est ce qui est fait pour le pérenniser ?*
- iii. *Des micro projets ont-ils été réalisés avec une participation communautaire importante ? Lesquels ? Quel est leur impact ? comment est-il pérenniser ?*
- iv. *Si les avancées sont insuffisantes ou s'il y a eu des blocages, l'évaluation devrait les faire ressortir, les analyser et fournir des options pour le futur.*
- v. *Enfin, l'évaluation devra mettre un accent particulier sur la pertinence, l'efficience, l'efficacité, la durabilité ou l'impact de l'intervention du projet, en mettant en lumière l'application des droits basés sur l'approche droits humains et les facteurs de spécificité de genre dans les efforts consentis dans le déroulement du projet.*

C'est par rapport à ces questions clés et à celles relatives à l'évaluation précisées au point 4 des termes de références, qu'une approche méthodologique combinant plusieurs techniques a été utilisée afin d'avoir des réponses judicieuses et fiables aux questions pertinentes.

1.3. Approches méthodologiques de l'évaluation

Cette évaluation a combiné des méthodologies qui sont appropriées aux questions clés de cette évaluation afin de trouver des réponses pertinentes aux questions de base ainsi que les modalités de leur analyse.

² Les termes de références détaillés sont présentés en annexe 1

a) Méthodologie opérationnelle

D'un point de vue opérationnel, la mission d'évaluation s'est basée sur l'analyse documentaire et les entretiens avec les personnes ressources impliquées directement ou indirectement dans le projet, et les bénéficiaires.

- L'analyse documentaire : la liste des documents de base consultés pour cette évaluation sont présentée en annexe 2 ;
- Entretiens avec les personnes ressources : la liste des personnes ressources rencontrées ou contactées par la mission d'évaluation est présentée en annexe 3 ;
- Focus group : à l'aide d'un guide d'entretien formulé sur la base d'un questionnaire semi structuré, il s'agissait de faire une évaluation participative des membres des comités locaux, des bénéficiaires et des ex combattants ;
- Questionnaires : compte tenu du temps qui a été écourté pour des raisons indépendantes de la mission et de la non disponibilité du deuxième consultant national, la mission d'évaluation a utilisé un questionnaire semi structuré qui a l'avantage de combiner des questions certes fermées, mais qui donne également la latitude aux évaluateurs d'engager des discussions avec les interlocuteurs et ainsi affiner les réponses. Tous ces outils sont présentés en annexe 4.
- Observations directes : les visites de terrains ont permis à l'équipe d'évaluation d'évaluer les réalisations en termes de mise en œuvre de micro projets, leur qualité et les mécanismes de leur pérennité.

b) Evaluation des réalisations

Par rapport aux résultats attendus et exprimés dans le cadre logique, la mission d'évaluation s'est attelée d'abord à faire un examen systématique de ce qui a été réalisé par rapport à ce qui était prévu dans le projet, afin de se donner les moyens d'une réelle évaluation de ses performances.

Pour avoir une idée précise de toutes les réalisations faites au niveau de chaque résultat attendu, la mission a utilisé une grille d'évaluation³ des réalisations du projet, reprenant :

- Les indicateurs des résultats ;
- Les questions clés, et,
- Les sources, outils et méthodologies utilisés pour avoir des données précises et fiables.

c) Matrice d'évaluation

Une matrice d'évaluation basée sur les cinq critères retenus pour l'évaluation et qui a permis à la mission d'analyser les performances du projet, a été confectionnée⁴ suivant le modèle présenté dans les termes de référence. Nous présentons ci-dessous un aperçu synthétique de ces critères dont les questions clés sont reprises dans la matrice elle-même:

³ Une grille d'évaluation des réalisations en rapport avec le cadre logique est présentée en annexe 5

⁴ La matrice d'évaluation du projet est présentée en annexe 6

- *La pertinence du projet* : Il s'agit d'évaluer la cohérence du projet avec la politique et les orientations stratégiques du pays, de même qu'avec les besoins et priorités locales.
- *L'efficacité du projet* : Il s'agit à ce stade de vérifier dans quelle mesure les objectifs immédiats annoncés officiellement dans le document de projet ont été atteints. Il s'agit plus concrètement de mener un rapprochement systématique entre ce qui devrait être fait (selon le document de projet) et ce qui a été effectivement réalisé par le projet et d'en déduire le décalage (à coupler avec le constat des réalisations).
- *L'efficience de la mise en œuvre du projet* : L'analyse de l'efficience renvoie globalement à l'évaluation de la manière dont le projet a été mis en œuvre pour atteindre les résultats enregistrés ;
- *Les impacts du projet* : Les impacts du projet sont les effets attendus ou non, négatifs ou positifs identifiés au niveau des principaux groupes cibles du projet. L'absence d'une définition préalable des effets attendus au niveau du document de projet rend difficile une analyse systématique ;
- *La durabilité des résultats* : La durabilité des résultats doit être évaluée au niveau du degré d'engagement de chacun des groupes cibles du projet et doit mettre en évidence le degré et les conditions de viabilité des acquis du projet après son achèvement ;

1.4. Structure du rapport

Le rapport est constitué d'un résumé qui reprend dans ses grandes lignes et de façon succincte les données du projet, son cadre de mise en œuvre et ses résultats, la méthodologie de son évaluation, l'analyse des réalisations et de ses performances, ainsi que des recommandations et leçons pour le futur.

De façon détaillée, une première partie introductive trace le cadre de cette évaluation, ses objectifs et la méthodologie utilisée pour avoir des données fiables et vérifiées.

Une deuxième partie présente le projet et le décrit dans son contexte, ses objectifs et résultats attendus, ainsi que des activités retenues pour sa mise en œuvre. Elle présente également les bénéficiaires et les zones d'intervention ainsi que la stratégie de base de ce projet.

C'est au niveau de cette deuxième partie, qu'une analyse des réalisations par rapport aux résultats attendus et activités mises en œuvre est présentée.

Une troisième partie présente l'évaluation des performances du projet au regard des cinq critères retenus.

C'est suite à l'analyse de ces performances qu'une quatrième partie va présenter les conclusions, recommandations et leçons à tirer de l'exécution de ce projet.

II. PRÉSENTATION ET DESCRIPTION DU PROJET

2.1. Contexte et présentation du projet

2.1.1. Contexte national et régional

La République Centrafricaine qui s'étend sur 623.000km², a connu une histoire marquée par de nombreux soubresauts politiques qui l'ont fragilisé économiquement en inscrivant ce pays indépendant depuis 50 ans aujourd'hui, dans des cycles d'insécurité particulièrement préoccupants pour ses 4.5 millions d'habitants⁵, classés parmi les plus pauvres du monde.

Elle partage près de 4.000 km de frontières avec les pays voisins comme le Congo Brazzaville, la République Démocratique du Congo, le Soudan et le Tchad dont l'une des caractéristiques commune est une instabilité sociopolitique récurrente, à la seule exception de la République du Cameroun qui partage également une frontière avec la République Centrafricaine.

Cette dernière subit le contre coup de cette instabilité sous régionale avec comme conséquences, des infiltrations de groupes armées en plus des rébellions locales, une grande circulation des armes légères et une insécurité permanente sur une grande partie du territoire avec les coupeurs de routes.

De même, le pays s'est illustré, au cours de la dernière décennie, par une spirale de crises politiques internes opérant là aussi sur fond d'instabilité régionale dont la dernière d'Octobre 2002 à mars 2003, a profondément accéléré la dégradation de la situation sécuritaire.

En effet, cette dernière crise s'est traduite par des violences importantes sur des personnes et des biens, ce qui a mis en évidence un défaut de civisme et un manque de confiance entre les communautés et les autorités civiles et militaires tant au niveau local que central. La désorganisation des Forces Armées Centrafricaines (FACA) et des diverses milices opérant sur le territoire national, constituent un facteur majeur d'insécurité dont l'expression se traduit par des braquages (coupeurs de routes), des viols, des vols à main armée, des pillages, des prises d'otages et de rançonnement.

Cette situation d'insécurité quasi permanente a disloqué les fondements économiques du pays malgré ses potentialités rendant impossible tout investissement extérieur ou initiative interne de développement dans un contexte d'absence de gouvernance en général. Le tissu social national s'est effrité laissant place à une méfiance entre communautés, entre ces dernières et les autorités tant civiles que militaires. La précarité des jeunes au chômage et sans perspectives et qui représentent plus des deux tiers de la population est venue aggraver cette situation où la sécurité humaine des populations est devenue aléatoire.

2.1.2. La problématique sécuritaire du pays

Avec l'appui de la communauté internationale et du PNUD en particulier, la République Centrafricaine a senti la nécessité de faire une analyse globale de la

⁵ Données du recensement général de la population, 2003.

problématique sécuritaire en ce qu'elle mine la paix, source de tout processus de relance économique et de gouvernance à tous les niveaux.

En effet, le pays fait encore face à des incursions des groupes armés⁶ et à une grande circulation d'armes légères avec toutes les conséquences néfastes que cela entraîne. La transition d'après les événements d'octobre 2002-mars 2003 et qui a conduit aux élections réussies de mai 2005, s'est inscrit dans un processus général de consolidation de la paix.

C'est ainsi que le gouvernement a en novembre 2003, adopté une « **Lettre de Politique Générale du Gouvernement en matière de défense globale, et du processus de démobilisation, désarmement et réinsertion (DDR) des ex combattants en particulier** » afin de contribuer à la restauration de la paix, de la sécurité et redonner confiance aux communautés.

2.1.3. Une réponse intégrée à la problématique sécuritaire

Cette notion de défense globale désigne, en effet, l'ensemble des moyens mis à disposition de la nation pour assurer sa souveraineté. Elle comprend ainsi les défenses militaire, civile, économique et extérieure. Ceci reflète non seulement la nécessité d'aborder les questions de défense et de sécurité de manière intégrée, mais aussi l'impérieuse nécessité de jeter les bases d'une bonne gouvernance à tous les niveaux.

Pour y parvenir, le gouvernement avec l'appui de la communauté internationale a initié des projets visant le relèvement communautaire dans un contexte de restauration de la sécurité.

C'est ainsi qu'en 2003, le **Projet de Réinsertion des ex combattants et d'Appui aux Communautés (PRAC)** est venu comme une première réponse dans le cadre de la restauration de la sécurité avec deux volets : (i) le processus de désarmement, démobilisation et réinsertion (DDR) des ex combattants, et (ii) l'appui aux communautés de manière à garantir une réinsertion durable des ex combattants.

En effet, le processus de DDR en soit ne peut en lui seul constituer une finalité dans la mesure où la réinsertion et la réintégration d'un ex combattant dans sa communauté d'origine ou dans tout autre lieu de son choix d'établissement, ne peut se concevoir que dans un environnement sécurisé et apte à offrir des opportunités viables de relèvement communautaires à travers des appuis ciblés de relance des activités économiques.

Cette approche communautaire du DDR qui est à la base une approche individuelle en ce sens qu'elle cible comme finalité l'ex combattant, est une innovation dans le cadre du relèvement post conflit qui doit également s'adresser aux autres populations sinistrées (déplacés, rapatriés, vulnérables) qui ont été également affecté par les conflits.

⁶ La LRA de Joseph NKONI (Ouganda) et le dernier mouvement rebelle qui se serait infiltré dans le sud-est après celui des rebelles soudanais dans le nord-est.

C'est ainsi que pour assurer de manière durable la réinsertion des ex combattants et des communautés affectées par les conflits, un deuxième projet (2006) visant à réduire l'insécurité et à prévenir les conflits a été mis en place afin de renforcer les acquis du PRAC. Il s'agit du '**Projet de Sécurité pour le Développement (PSPD)**' dont les bases opérationnelles retenus ont été les mêmes que celles du PRAC.

2.1.4. Cadre institutionnel de coopération

Le PSPD qui est basé sur des priorités nationales du Gouvernement en matière de défense globale s'inscrit dans le Plan Cadre d'Assistance des Nations Unies à la République Centrafricaine (Axe1, UNDAF 2007-2011) et vise à contribuer au relèvement post conflit.

Il s'inscrit également dans l'un des résultats stratégiques de programme de pays du PNUD-RCA (2007-2011) à savoir « les services relatifs aux différents aspects de la prolifération des armes légères et de petit calibre (ALPC) et à la réinsertion des ex combattants sont renforcés et élargis, notamment sur la base d'une participation communautaire active ».

2.2. Présentation du projet

2.2.1. Objectifs et résultats attendus

Objectif global

Le Projet de Sécurité pour le Développement a pour objectif attendu que « *les communautés d'accueil soient renforcées pour permettre la réinsertion socio économique durable et l'intégration effective des ex combattants dans un environnement sécurisé* ».

Pour cela, trois axes/activités de travail ont été tracé :

- i. La mise en place et l'appui au bon fonctionnement des fora locaux de concertation et de validation des priorités locales ;*
- ii. Le rétablissement d'un climat de confiance, notamment entre les autorités civiles et militaires et les différentes composantes de la population ;*
- iii. La mise en œuvre d'activités de réhabilitation d'infrastructures à caractère social productif, ainsi que des initiatives directement génératrices de revenus au profit des communautés.*

Résultats attendus

Les trois résultats visés par le projet sont :

- a. Les comités de concertation et de validation des projets au niveau local sont opérationnels ;*
- b. Un climat de confiance est rétabli entre les autorités locales et les communautés ;*
- c. Des micros projets sont réalisés avec une participation communautaire importante.*

2.2.2. Bénéficiaires et zones d'intervention du projet

Selon le document de projet⁷, les bénéficiaires directs et indirects du projet qui ont été ciblé sont :

⁷ PNUD, Projet de Sécurité pour le Développement, fiche descriptive du projet, août 2006

- Les communautés qui accueillent les ex combattants dans les préfectures déjà ciblées par le PRAC à ce jour et qui reçoivent surtout pour l’instant, un appui pour permettre la réinsertion durable des ex combattants ;
- L’ensemble de la population dans les préfectures et communes ciblées estimée à environ 1.5 millions d’habitants et dont l’environnement général sera amélioré et devrait permettre un redémarrage des activités économiques, sociales et culturelles.

Les zones d’intervention retenues dans le cadre de ce projet sont identiques à celles ciblées par le PRAC, à savoir : l’Ouham, l’Ouham Mpende, la Kemo, la Nana-Grebizi et la commune de Bangui. Elles ont été sélectionnées sur base des critères suivants :

- Intensité des combats ;
- Importance des destructions résultant de ces combats et des pillages massifs, systématiques et à répétition ;
- Insécurité persistante ;
- Zones de retour présumé du plus grand nombre de populations vulnérables (ex combattants, déplacés internes et réfugiés) ;
- Zones à fort potentiel de reprise économique.

2.2.3. Rappel de la stratégie d’intervention.

La stratégie adoptée par le PSPD peut être résumée en deux points :

- Sensibilisation et mobilisation communautaire en vue de promouvoir la réintégration sociale avec la coexistence pacifique entre les ex-combattants, les autorités locales, les Forces de Défense et de Sécurité et les communautés d’accueil ;
- Reconstitution et renforcement du tissu social dans son ensemble en assurant les conditions de sécurité apte à la relance du développement.

Une innovation dans la stratégie d’intervention du PNUD

Le caractère particulier des interventions du PNUD avec les projets PRAC et PSPD en réponse à la notion de défense globale considérée dans la **Lettre de Politique générale du Gouvernement en matière de défense globale, et du processus de démobilisation, désarmement et réinsertion (DDR) des ex combattants en particulier**, comme une nécessité d’aborder les questions de défense et de sécurité de manière intégrée, mais aussi l’impérieuse nécessité de jeter les bases d’une bonne gouvernance à tous les niveaux est une innovation.

En effet, le PRAC avant lui et le PSPD après proposent une approche *intégrée* et par là novatrice en matière de renforcement de la sécurité dans une perspective de développement. La stratégie adoptée par le PRAC et le PSPD établissent ainsi le lien entre un programme de réinsertion personnalisée pour les démobilisés et leur famille d’une part, et l’ensemble de la problématique de relèvement communautaire des communautés⁸ d’accueil, de réconciliation et de sécurité d’autre part.

⁸ Ainsi souligné dans le document de projet

Lignes directrices de la stratégie portaient sur :

- L'équité dans l'accès aux bénéfices du projet par la population dans sa globalité par l'appui aux communautés mais aussi à leur contribution citoyenne à la stabilité du pays ;
- Le renforcement des capacités de la société civile et des administrations locales à travers des appuis techniques, logistiques et opérationnels pour identifier, prioriser, sélectionner et exécuter les interventions visant à rétablir la sécurité pour le développement ;
- Des interventions prioritaires spécifiques dans les villes et dans les zones rurales suivant les problèmes rencontrés dans une communauté donnée et identifier de manière participative par les communautés elles-mêmes ;
- La reconstitution et le renforcement du tissu social dans son ensemble en assurant les conditions de sécurité aptes à la relance du développement ;
- Le rétablissement de la confiance entre les communautés les plus vulnérables en matière sécuritaire et les FDS à travers des mesures d'accompagnement favorisant le dialogue et la prévention des conflits, surtout pour les plus vulnérables dont les jeunes ;
- Enfin, l'encouragement au désarmement des civils à travers une démarche d'échange « armes contre développement » destiné à lutter contre la circulation et la prolifération illicite des armes légères et de petit calibre.

Le document de projet précise également que cette stratégie sera mise en œuvre à trois niveaux différents à savoir :

- *Des communautés d'accueil* en renforçant les mécanismes participatifs d'appropriation, de diagnostic et de prise de décisions consensuelles et inclusives avec tous les acteurs locaux, concernant l'identification des priorités et l'orientation des efforts et des investissements ;
- Des préfectures en renforçant les capacités de planification et de coordination intersectorielle, de développement des mécanismes de financement local et de mobilisation des ressources locales ;
- Au niveau central en facilitant des espaces de concertation, de systématisation de prises de décisions et orientations, et de coordination avec les initiatives complémentaires développées au niveau national en matière de sécurité pour le développement.

2.2.4. Activités du projet

Avec comme base d'intervention une approche résolument orientée vers un appui significatif au relèvement des communautés en y associant le processus DDR des ex combattants, le projet dans ses activités a prévu de se concentrer sur les activités suivantes :

- ✓ La mise en place et l'appui au bon fonctionnement des fora locaux de concertation et de validation des priorités locales ;
- ✓ Le rétablissement d'un climat de confiance, notamment entre les autorités civiles et militaires, et les différentes composantes de la population ;
- ✓ La mise en œuvre d'activités de réhabilitation d'infrastructures à caractère social, productif, ainsi que des initiatives directement génératrices de revenus, directement au profit des communautés.

2.2.5. Cadre de mise en œuvre

Suivi et évaluation

Un cadre de suivi et évaluation a été défini dans le document de projet qui devait utiliser un logiciel déjà fonctionnel avec le PRAC et capable de permettre d'une part, un suivi en temps réel du processus de chaque personne de manière nominative et confidentielle, et d'autre part, être exploiter pour la capitalisation et le bilan régulier des réalisations communautaires.

Quelques actions spécifiques étaient attendues dont la prise en compte:

- Les critères de sélection des communautés les plus vulnérables en matière sécuritaire et de concentration du plus grand nombre d'ex combattant, de réfugiés et de personnes déplacées dans les préfectures ciblées ;
- Les critères de sélection des projets dont bénéficieront les communautés en matière d'amélioration de la sécurité ;
- Les critères de suivi de l'amélioration de la sécurité dans les communautés ciblées ;
- Les critères de sélection des jeunes ou groupes de jeunes dits à risque, marginalisés, et pouvant être impliqués à titre préventif dans des activités du projet.

Le projet prévoyait également :

- La création d'une base de données sur des critères individuels, socio économique, familiaux et communautaires retenus de manière inclusive, et organisé géographiquement ;
- L'élaboration d'un plan d'opération sur les interventions retenues ;
- La programmation d'une revue technique au moins une fois l'an ;
- Une évaluation indépendante à mi parcours (12 mois) pour un projet d'une durée de 24 mois ;
- Les rapportages.

Partenariat

Des partenariats dans l'exécution du projet ont été prévu, notamment :

- Au niveau national avec la CNDRR qui sera l'organe national de contrepartie ;
- Au niveau des préfectures avec un effort particulier de relance des activités des conseils généraux des préfectures ;
- Au niveau local, des comités locaux qui définiront les activités prioritaires à partir des besoins de planification et de programmation stratégiques.

Structure

Le projet a prévu de développer progressivement le sens de responsabilisation et d'appropriation des activités du projet par les communautés, ainsi qu'à renforcer les capacités de planification et gestion des autorités locales. Pour ce faire, il a été monté une structure d'assistance technique réduite, flexible et performante.

- Au niveau central sous la supervision directe du Représentant du PNUD, un Conseiller Technique Principal (CTP) en charge de la gestion de la mise en œuvre des activités du projet sur l'ensemble des sites d'intervention ;
- Au niveau de chaque préfecture cible, un coordonateur et un agent communautaire qui auront la responsabilité de mettre en œuvre, suivre et superviser les activités du programme pour la préfecture. Ils seront en outre

chargés d'assurer la cohérence de l'approche et de la mise en œuvre avec les autres activités relevant du PRAC.

C'est ainsi que les bases opérationnelles du PSPD ont été les mêmes que celles du PRAC.

Risques et mesures de réduction des risques.

- Modernisation effective et complète des Forces de défense et de Sécurité ;
- L'absence de reprises d'incidents sécuritaire pouvant miner la confiance entre eux et la population ;
- La bonne conduite dans l'approche intégrée réinsertion individuelle des ex combattant et le relèvement communautaire.

Budget prévu et source

Prévu pour 2 ans, le budget alloué au PSPD par la France était de 1.800.000\$ dont la répartition annuelle était prévue comme suit:

Tableau 1 : Budget prévisionnel du PSPD/année (USD)

Description	Budget/année (USD)			
	2006	2007	2008	Total
Personnel	607.180,43	190.500	176.500	974.180,43
Sous contrat	299.016,52	20.000	87.303,05	406.319,57
Equipements et fournitures	315.500	76.000	28.000	419.500
Grand total	1.221.696,95	286.500	291.803,05	1.800.000

Le document de projet dans son annexe 2 en donne les détails. Il est présenté en annexe 7.

2.3. Résultats de l'exécution du projet

Afin d'atteindre les résultats attendus de son intervention, le projet a entrepris une série d'activités depuis son approbation en juin 2006, mais avec une série de retards qui lui ont été préjudiciables en matière d'atteinte des résultats. Il a concrètement été opérationnel une année après, soit en mai 2007, période à laquelle le personnel local a été mis en place dans les zones d'interventions du projet.

La documentation consultée précise également par ailleurs, que le PSPD fait partie intégrale du PRAC comme une de ses composantes. Son activité première a consisté à finaliser les activités résiduelles de ce projet. Cela a eu une incidence sur les disponibilités budgétaires du projet PSPD.

2.3.1. Réalisations liées au résultat 1

Le tableau suivant fournit des informations quantitatives et qualitatives concernant les réalisations liées au résultat 1, « Les comités locaux de concertation et de validation des projets sont opérationnels ».

Tableau 2 : Synthèse des réalisations liées au résultat 1

Résultats attendus	Activités	Indicateurs de résultats	Réalisations	Observations/commentaires de la mission
I. les Comités Locaux d'Approbation des Projets (CLAP) sont opérationnels	1- Identifier les mécanismes de développement local et autres fora de concertation existants et évaluer leurs capacités	Note d'évaluation et fiches descriptive des modalités d'identification et de mise en œuvre de projets	*12 Comités Locaux d'Approbation des Projets (CLAP) mis en place (8 à Bangui et 4 en province) ; *12 Monographies élaborées et validées ; * 12 Plans Locaux de Développement (PLD) élaborés	*La mise en place des CLAP s'est faite pendant la deuxième année du projet. Les premières monographies ont été validées en décembre 2007. *Les capacités des mécanismes de développement local et autre fora de concertation existants n'ont pas été évaluées. *Ces mécanismes ont été identifiés dans les monographies.
	2- Renforcer ces capacités de manière appropriée	Nombre de sessions de formation et nombre de partenaires de mise en œuvre	*Appui dans le cadre de l'élaboration des monographies et des PLD *4 fora de formation dans les provinces (5 modules) avec une participation de 267 personnes dont 98 femmes	*Appuis ponctuels à l'élaboration des monographies et PLD ; *4 fora de formation sur la culture de la paix
	3- Organiser des rencontres périodiques du comité local représentatif de l'ensemble des couches de la population et le plus approprié	Compte rendus des rencontres	*Rencontres régulières des CLAP au moment de l'élaboration et de la validation des micros projets (non documentées)	*Rencontres non documentées mais sanctionnées par la publication des monographies et des PLD (partiellement) *Rencontres au moment de l'élaboration et de la validation des micro projets ; *Comptes rendus non systématiques
	4- Organiser des rencontres spécifiques entre les autorités civiles et militaires et la population autour des réalisations des projets	Compte rendus de rencontres	*Rencontres spécifiques au moment de la réception des travaux	*Seules les activités de réception des réalisations des projets sont documentées.

Commentaire de la mission d'évaluation.

La mission a mené des entretiens avec les différentes parties impliquées dans la mise en œuvre du PSPD et spécialement les acteurs de ce premier résultat attendu. Les analyses suivantes s'imposent.

(a) Sur la mise en place des CLAP

Les différents interlocuteurs que nous avons rencontrés sont unanimes pour dire que la mise en place des CLAP était pertinente par rapport aux missions qui étaient les siennes et par rapport aux objectifs du PSPD. Pour rappel, les CLAP avaient pour mission d'examiner, de sélectionner, d'approuver et/ou amender les micro projets issus d'une première sélection des bailleurs. Concrètement, il s'agissait pour les membres des CLAP (cfr TdR):

- D'examiner la pertinence du projet par rapport aux bénéficiaires ;
- D'évaluer le niveau d'organisation des bénéficiaires et de leur implication dans l'identification et la mise en œuvre du projet ;
- D'apprécier les rôles et capacités de la structure d'exécution sur le terrain ;
- D'identifier les contraintes potentielles ou réelles du projet (disposition sécuritaire, accessibilité physique du site du projet) ;
- De confronter les données du descriptif du projet soumis à la réalité du terrain ;
- D'appuyer les agences de financement dans le suivi et l'évaluation des projets.

Sur le terrain, les CLAP se sont attelés à mener les activités suivantes :

- Identification et formulation de projets ;
- Validation des projets ;
- Suivi de la réalisation des projets ;
- Elaboration des monographies ;
- Elaboration des PLD ;
- Participation active dans les autres activités du PSPD.

En même temps, l'installation tardive de ces structures par rapport aux débuts programmés du projet en août 2006 et la mise en place des ressources humaines du projet intervenue en mai 2007, n'a pas permis à ces dernières, d'acquérir les pleines capacités pour un accompagnement effectif du projet dans la mise en œuvre des activités programmées.

Par contre, sa composition telle que prévue était une source d'une pleine participation de toutes les ressources administratives, d'organisations nationales non gouvernementales et des bénéficiaires dans la réalisation des activités du PSPD dont l'esprit est le relèvement communautaire post conflit sur une base communautaire.

(b) Sur le fonctionnement des CLAP

Les CLAP dans leur conception ont été des structures consultatives composées de ressources locales identifiés dans les différents secteurs de la vie socio-économique et sécuritaire de la zone d'intervention, ainsi que de notables influents dans la communauté.

Pour mener à bien leur mission, les membres des CLAP ont eu des formations spécifiques sur le Manuel du PSPD, la gestion du cycle de projet, le développement local, les procédures et mécanismes de suivi évaluation, la planification locale, la mobilisation des ressources et le suivi/évaluation.

Le fonctionnement de ces structures n'a pas été optimal en raison de faibles ressources personnelles de la plupart des membres les limitant malgré leur bonne volonté, à des activités programmées comme des réunions d'approbations des projets ou visites des sites de projets pour lesquels il était prévu des collations en fin de séances. Les membres des CLAP n'étaient pas rémunérés dans le cadre de ce projet.

(c) Les réalisations des CLAP

Les interlocuteurs que la mission d'évaluation a rencontrés sont unanimes pour dire qu'avec le peu de moyens que les membres des CLAP avaient et fort de leur motivation pour asseoir dans leur localités des mécanismes de consolidation de la paix, de résolution pacifique des conflits et de relance des activités productives à travers les micro projets communautaires et d'activités génératrices de revenus, les CLAP ont réalisé des activités qui marquent encore leurs zones. Il s'agit entre autres :

- De la réalisation des **monographies** préfectorales dans toutes les 4 zones d'intervention en province et dans les 8 arrondissements de Bangui. Ces monographies sont jugées par les acteurs locaux et les partenaires du développement comme une avancée remarquable dans la mise en place d'un cadre de coopération locale entre les Préfectures/Arrondissements et les partenaires potentiels. C'est un plaidoyer en faveur d'un appel à contribution pour la réalisation des projets locaux ;
- De la réalisation des PLD qui ont été initiés dans le cadre du PSPD mais qui ont été finalisés avec le projet ALPC. Les PLD s'inscrivent également dans la même dynamique de plaidoyer pour la mobilisation de fonds pour un développement local planifié ;
- Les fora de réconciliation communautaire et de promotion d'une culture de paix quoique limités dans leur nombre ont certainement marqué les esprits en ce qu'ils ont permis de promouvoir la cohabitation sociale et le respect des droits de l'autre.

(d) Les atouts dans la mise en place des CLAP

La mise en place des CLAP a suscité beaucoup d'espoirs et a créé des ambitions légitimes quant à la participation des acteurs locaux (autorités, communautés d'accueil, ex combattants, FDS) dans la mise en œuvre des activités du PSPD. De ce point de vue, les atouts du CLAP peuvent ainsi être résumés :

- ✓ Utilisation de compétences et ressources diversifiées disponibles localement ;
- ✓ Bénévolat et don de soi des membres des CLAP ;
- ✓ La mise en place en elle-même et existence des CLAP ;
- ✓ Appui des autorités locales aux CLAP ;
- ✓ Participation de la population dans les initiatives du CLAP ;
- ✓ Connaissances approfondies des zones d'intervention à travers l'élaboration des monographies et des PLD sur une base participative ;

- ✓ Connaissance des capacités des acteurs locaux de la société civile et des partenaires potentiels dans la réalisation des activités du PSPD ;
- ✓ Elaboration et approbation sur une base consensuelle, de micro projets communautaires et d'activités génératrices de revenus ;
- ✓ L'importance des réalisations faites.

(e) Les contraintes liées à l'existence des Comités Locaux d'Approbaton des Projets

Les contraintes principales à l'existence des CLAP peuvent être ainsi présentées :

- ✓ Faibles ressources personnelles des membres des CLAP pouvant leur permettre de s'adonner pleinement aux activités du PSPD malgré leur très bonne volonté;
- ✓ Méconnaissance des procédures de passation des marchés du PNUD ;
- ✓ Méconnaissance des budgets alloués aux micros projets à l'étape de leur élaboration et à celle de leur exécution (méconnaissance des contrats entre le PNUD et les entreprises adjudicatrices des marchés) ;
- ✓ Absence d'un cadre de surveillance des travaux exécutés par des entreprises contractées par le PNUD.

(f) Conclusion

Tous les CLAP des huit Arrondissements de Bangui et des zones d'interventions visitées (Sibut et Kaga Bandoro) ont déclaré que le PSPD les a aidés à réaliser :

- Les monographies ;
- Les Plans de Développement Locaux ;
- L'identification et la validation de micro projets ;
- La participation active dans l'organisation de fora ;
- La réalisation des projets communautaires.

Ils n'ont malheureusement pas bénéficié de moyens de fonctionnement à la hauteur de leurs tâches.

2.3.2. Réalisations liées au résultat 2

Le tableau suivant fournit des informations quantitatives et qualitatives concernant les réalisations liées au résultat 2, « un climat de confiance est rétabli entre les autorités locales et les communautés ».

Tableau 3 : Synthèse des réalisations liées au résultat 2.

Résultats attendus	Activités	Indicateurs de résultats	Réalisations	Observations/commentaires de la mission
II. Un climat de confiance est rétabli entre les autorités locales et les communautés	1- Bilan des mécanismes traditionnels des résolutions des conflits	Note de synthèse	*Aucune note de synthèse disponible	*Les monographies identifient les mécanismes traditionnels de résolution de conflits, mais aucun travail spécifique sur leur bilan n'est disponible et/ou n'a été réalisé ;
	2- Redynamiser ces mécanismes à l'occasion des rencontres communautaires	Compte rendu des rencontres	*Aucune activité <u>spécifique</u> réalisée dans ce sens	*Aucun compte rendu spécifique de réalisation de cette activité n'est disponible, <u>mais elle a été réalisée lors des Fora.</u>
	3- Organiser des campagnes de sensibilisation sur la citoyenneté en directe relation avec les activités communautaires (voir résultat 3 ci-après)	Rapport de ces campagnes	* Des campagnes de sensibilisation sur la citoyenneté ont été faites au niveau des provinces	*Aucun compte rendu de ces campagnes de sensibilisation n'a pu être disponible pour la mission
	4- Identifier les partenaires de la société civile locale pouvant jouer un rôle actif, voire de mise en œuvre, dans les réalisations	Fiches d'identité et nombre de sessions de formation	*Evaluation des capacités des partenaires non concluante	*Un rapport d'évaluation des ces partenaires locaux a été rédigé.
	5- Organiser des formations sur les questions de culture de la paix et des droits humains	Rapport des sessions de formation	*Réalisée dans le cadre des fora	*Ces formations regroupant les autorités locales, les membres des FDS et des CLAP ont eu lieu mais ne sont pas documentées au niveau des zones d'interventions, ni au PNUD (bilan)
	6- Étudier et mettre en place à titre pilote, un mécanisme de surveillance communautaire et d'alerte sociale	Note de synthèse sur le concept et la mise en œuvre	*Cette activité n'a pas été réalisée	*Aucun mécanisme mis en place.

Commentaire de la mission d'évaluation.

La mission a mené des entretiens avec les différentes parties impliquées dans la mise en œuvre du PSPD et spécialement les acteurs de ce deuxième résultat attendu. Les analyses suivantes s'imposent :

(g) Absence de notes de réalisation des activités

Dans le cadre du rétablissement du climat de confiance entre les autorités, les FDS et les communautés, les différentes activités programmées n'ont pas fait l'objet à notre connaissance, de fiche technique pouvant renseigner sur les objectifs et les résultats attendus, ainsi que sur les mécanismes de leur suivi afin de faciliter l'évaluation de ces activités et leur comptabilité. A ce stade, leurs réalisations paraissent avoir été ponctuelles en fonction du dynamisme des cadres du projet et des CLAP, et ce, malgré la formalisation d'un plan annuel de travail revu trimestriellement.

Toutefois, les informations recueillies au cours de cette mission d'évaluation auprès des acteurs directs de ces activités font état de façon différente, de la réalisation de ces dernières comme nous allons le montrer dans les paragraphes qui suivent.

(h) Absence d'évaluation des Fora et formations

Des fora de sécurité ont été organisés dans tous les sites du projet, mais la mission n'a pas eu accès à une documentation précise sur ce sujet, que ce soit au niveau des archives du projet, ou au niveau de ceux des Arrondissements, Mairies et Préfectures.

De même, des formations spécifiques sur les questions de culture de la paix et des droits humains ont eu lieu, mais la mission n'a pas eu accès aux archives pouvant lui permettre d'apprécier à sa juste valeur, la portée de ces formations en termes de qualité et du nombre des participants.

Les autorités administratives rencontrées et qui étaient en place lors de la réalisation de ces activités étaient les seules capables de mémoire, de nous donner des informations assez précises dans leur zone, soit pour les avoir faciliter, soit pour y avoir participer, ou tout simplement y avoir été comme personne ressource. C'est le cas du procureur rencontré à Sibut.

Dans cette zone, le procureur qui a participé comme personne ressource dans les formations sur la culture de la paix et les droits humain, y compris dans les fora de sécurité, affirme que *'dans notre circonscription, les administrés n'ont plus peur de répondre aux convocations administratives ou policières. Ils savent aujourd'hui que la police ou l'armée est là pour les protéger. Ils n'ont plus peur de passer là où il y a des barrières, et celles-ci ne sont plus improvisées parce que bien gérées au sein des FDS'*

(i) Disparités des réalisations dans les différentes zones du projet

L'absence d'une documentation précise ne permet pas à la mission d'évaluation d'affirmer que les activités prévues ont été faites de manière identique dans toutes les zones du projet.

Par contre et en se basant sur les recoupements faits et des entretiens menés avec les différents acteurs, la mission affirme que les activités dans le cadre de ce résultat attendu 2, n'ont pas été faites de façon identique dans tous les sites, que ce soit au niveau des thèmes traités, de la fréquence des fora ou formations, y compris pour la mise en place du mécanisme pilote de surveillance communautaire et d'alerte sociale.

(j) Absence de documentation de ces activités

La mission d'évaluation a fait le constat général de l'absence d'archives sur la mise en œuvre du PSPD au niveau des structures administratives ayant participé dans les activités réalisées par le projet. Ce n'est que dans la localité de Kaga Bandoro que la mission a pu voir un acte de mise en place du CLAP local signé par le Préfet.

Si les archives du PSPD n'ont pas été facilement retrouvées deux ans après, cela est certainement dû aux déménagements d'un projet à l'autre et à la vétusté du matériel informatique utilisé à l'époque qui a subi des dégradations liées aux virus et qui n'a pas permis à la mission d'accéder à toutes les archives.

Par contre et par rapport à la continuité administrative aux niveaux national et décentralisé, l'absence de tels archives est surprenant du fait que les structures mises en place ont eu des formations sur les différents processus de mise en œuvre des activités du PSPD et que leur implication effective avec des réunions formelles devaient permettre de documenter de façon continue les différentes activités, notamment par des procès verbaux de réunions.

(k) Cadre de suivi au niveau local inexistant

Lié à l'absence des moyens de fonctionnement des CLAP qui comptent en leur sein des représentants/notables locaux chargés de répercuter au niveau de la population les enseignements et autres formations reçus dans le cadre de ces activités, il s'est avéré qu'il était impossible de connaître avec exactitude le nombre de séances de restitutions faites par ces derniers aux populations.

A Kaga Bandoro et dans un Arrondissement de Bangui, les membres du CLAP ont été explicites en affirmant qu'il leur était impossible de faire des restitutions populaires dans la mesure où entre membres du CLAP il leur était difficile de se rencontrer faute de moyens.

C'est dans le seul deuxième arrondissement de Bangui que la mission a eu connaissance d'une requête au PNUD pour des moyens de déplacement et de motivation des membres du CLAP pour leurs activités. Selon leurs dires, en l'absence de toute réaction du PNUD, aucune activité n'a été menée dans cet arrondissement.

(l) Conclusion

Les activités liées à l'instauration d'un climat de confiance entre les autorités locales et les communautés ont été réalisées par le projet, mais restent insuffisamment renseignées en l'absence d'une documentation précise.

Néanmoins, les témoins privilégiés de ces activités en font un plaidoyer positif quant au résultat atteint et à leur impact sur les communautés.

2.3.3. Réalisations liées au résultat 3

Le tableau suivant fournit des informations quantitatives et qualitatives concernant les réalisations liées au résultat 3, « des micro projets sont réalisés avec une participation communautaire importante² ».

Tableau 4 : Synthèse des réalisations liées au résultat 3.

Résultats attendus	Activités	Indicateurs	Réalisations	Observations/commentaires de la mission
III - Des micros projets sont réalisés avec une participation communautaire importante	1- Vulgariser le cycle d'identification, de validation et de mise en œuvre de micro projets	Supports à la vulgarisation (affiches, livrets, etc...)	*Activités réalisées à travers des formations destinées aux membres des CLAP	*Les CLAP ont été formés sur le cycle d'identification, de validation et de mise en œuvre de micro projets
	2- Identifier et valider les Micro réalisations	Rapport des comités locaux	*Beaucoup de micro projets ont été identifiés et validés dans les 8 arrondissements de Bangui et dans les 4 zones du projet en provinces ; *Une documentation non consolidée existe (éparpillée)	*Tous les micro projets n'ont pas été financés faute de budget ; *Ceux retenus l'ont été dans un cadre de concertation entre le Comité de pilotage, le projet et les CLAP.
	3- Identifier et contracter les structures les plus appropriées	Contrats	*18 contrats avec des entreprises de Bangui signés	*Une évaluation des capacités locales a conclu à la faiblesse de ces structures dans la réalisation des micro projets
	4- Mise en œuvre de micro projets	Rapport de réception des travaux	*13 micros projets réalisés * 4 radios locales rurales réhabilitées et équipées	*Tous les micros projets ont été réalisés à la fin du projet ou dans la période de sa prolongation (2008) ; *La participation communautaire s'est limitée dans sa délégation au CLAP

Commentaire de la mission d'évaluation.

La mission a mené des entretiens avec les principaux acteurs dans l'identification et la validation des micros projets et fait les analyses suivantes:

(m) Sur l'identification et la validation des micro projets

L'identification et la validation des micro projets a connu une participation effective des membres des différents CLAP dans les huit arrondissements de Bangui et dans les quatre zones du projet en province. Les différentes étapes ont été les suivantes:

- Avec la mise en place des CLAP et leur formation sur le cycle d'identification, de validation et de mise en œuvre de micro projets, ces derniers ont reçu l'information de mettre en pratique ces formations par l'identification des micro réalisations ;
- Les indications reçues étaient que ces micro réalisations aient un intérêt communautaire (réhabilitation et construction d'infrastructures de base), ou soient génératrices de revenus ;
- Les CLAP se sont mobilisés et avec la participation des communautés ont identifié un certain nombre de micro réalisations faisables, ont élaboré des devis, ont organisé des visites conjointes des sites des micro projet avec le PSPD/PNUD ;
- Dans un cadre de concertation établi par le PSPD appuyé par le Comité de Pilotage, 15 micro projets de réhabilitation d'infrastructures de base dont quatre radios rurales et 1 projet générateur de revenus (boucherie de Sibut) ont été retenus et financés.

(n) Sur la nature des micro projets

La nature des micro projets a été précisé, à savoir, des micro projets de réhabilitation/construction d'infrastructures socio-économique de base, et des micro projets générateurs de revenus.

Suivant les informations reçues par les CLAP sur les montants alloués aux projets, le choix a été porté dans sa très grande majorité, sur des projets d'intérêt communautaire relatifs à la réhabilitation d'infrastructures socio économique de base. Tous les projets retenus dans le cadre de cette concertation ont été financés.

Dans le cadre de concertation avec les CLAP mis en place par le Comité de Pilotage et le PSPD, ce premier avait proposé que pour les micro projets dans les Arrondissements de Bangui d'un montant de 10.000.000 FCFA chacun, 70% du budget disponible soit consacré aux projets de réhabilitation des infrastructures de base, et les 30% restants, aux micro projets générateurs de revenus, souhait largement partagé par les communautés et les CLAP.

Le choix définitif des micro projets s'est basé sur leur importance relative dans le relèvement communautaire et la contribution à la restauration de la paix. En raison de l'insuffisance de fonds disponibles, un budget additionnel pour la réalisation d'autres micro projets notamment dans les arrondissements de Bangui avait été sollicité auprès du Japon. Ces projets ont été financés plus tard sur les fonds ALPC.

(o) Sur la réalisation des micro projets

Les micro projets ont été réalisés avec le concours des entreprises adjudicatrices des marchés qui assuraient la réalisation physique et le suivi qualitatif des travaux. A ce niveau, les structures locales administratives ou les CLAP ont seulement accompagné la réalisation des travaux. En effet, la méconnaissance des procédures de passation des marchés engagés par le projet, et surtout les faibles capacités constatés des acteurs locaux à réaliser ces infrastructures n'a pas impliqué les communautés bénéficiaires dans leur exécution.

Dans le but d'un renforcement de l'appropriation initié avec l'identification et la validation de ces micro projets, leur réception avec la participation des autorités locales et des bénéficiaires est venue soutenir leur sentiment participatif. Les communautés rencontrées sont pleinement satisfaites de leur réalisation en ce qu'ils répondent à des besoins fondamentaux de base pour la population.

(p) La confusion entre micro projets au niveau local

Il est manifeste qu'avec la fin du PRAC et les débuts du PSPD, un bon nombre de personnes faisant partie des administrations locales dans les huit arrondissements de Bangui et des quatre zones d'intervention des deux projets en province ainsi que des membres des CLAP, tous en attente de micro projets pour leur communautés respectives, avaient des difficultés à faire la part de ceux relevant du PRAC dont les financements post projet se sont inscrits dans un cadre d'une continuité avec le PSPD qui en était une composante, et ceux directement financés par ce dernier.

En effet, le PSPD a d'abord finalisé les activités résiduelles du PRAC afin d'assurer une bonne transition entre projets tel que prévu dans le document de projet et bien spécifié au niveau du budget détaillé, dont notamment les bornes fontaines dans les 4^e et 6^e Arrondissements de Bangui, limitant de fait le volume budgétaire disponible pour ce projet au regard des immenses besoins liés au relèvement communautaire et identifiés déjà dans le cadre du PRAC. Il était dès lors important d'assurer cette transition afin de garantir les acquis de ce projet en termes de poursuite des activités liées au relèvement communautaire et à la consolidation de la paix.

Malgré des réunions de concertation initiées par le PSPD/PNUD et le Comité de Pilotage avec les autorités administratives locales et les membres des CLAP, ces derniers ont eu des difficultés à faire la part des micro projets liés à tel ou tel financement spécifique. Il faut noter que le PSPD a été lancé pendant que le processus de réinsertion des ex combattants était en cours conduisant les populations à la base à souvent confondre le PRAC et le PSPD.

(q) Déception dans la réalisation des travaux

Le processus d'identification et d'approbation des micro projets avec la participation des communautés bénéficiaires à travers et avec les CLAP, a suscité un engouement certain auprès de la population, pour des activités dont l'intérêt socio économique dans un cadre de recouvrement de la sécurité pour tous était un vœu partagé.

Cet engouement au-delà de la participation dans le processus d'identification et de validation des micro projets, y compris dans celui de la confection de projets générateurs de revenus, s'est également manifesté dans l'implication des acteurs locaux dans l'élaboration des études, plans et devis des micro projets proposés.

En effet, le PSPD dans sa conception avait émis le souhait de voir les entreprises locales s'investir dans la réalisation des micro projets, mais une étude sur leurs capacités potentielles avait conclu à leur faiblesses en termes de capacités techniques et financières pour mener à bien les différents travaux.

Les autorités locales, les CLAP et les communautés qui attendaient des bénéfices dans la mise en œuvre des micros projets, notamment au niveau de la jeunesse, ont été déçus de n'avoir pas eu les capacités requises par le PNUD pour la réalisation de ces micro projets.

(r) Conclusion

Les micro projets qui ont été identifiés dans les arrondissements de Bangui n'ont pas reçu de financement dans le cadre proprement dit du PSPD, mais ce dernier en a finalisé un bon nombre qui étaient des activités résiduelles du PRAC dont il était un des volets. D'autres micro projets ont bénéficié de financements dans le cadre du projet ALPC.

Dans les provinces, le processus d'identification et de validation des micro projets a connu la participation effective des autorités locales, des CLAP et à travers ces derniers, des communautés. Leurs faibles capacités techniques et financières qui ont été évalué dans le cadre du PSPD, ne leur a pas permis d'être compétitifs au regard des règles et procédures du PNUD pour la réalisation de tels travaux.

Dans leur ensemble, les CLAP, les autorités locales et les communautés appuyées en cela par le CdP qui en a initié l'idée, avaient émis le souhait de voir également des micro projets générateurs de revenus financés, mais les fonds disponibles n'étaient pas suffisants pour tous ces projets. Un cadre de concertation a été mis en place pour faire les choix définitifs des micro projets à financer.

Dans certains cas comme pour le pont de Binguiti qui a été raccourci et la Radio Rurale de Sibut dont le pavage n'a pas été finalisé, les acteurs locaux ont remis en cause le rapport qualité/coût de ces réalisations. Toutefois, la mission est d'avis que le PNUD a suivi un processus compétitif comme l'exigent ses règles et procédures.

2.3.4. Coût des projets

Tableau 5 : Tableau synthèse des coûts par micro projet

N°	Nature du projet	Site	Contrat Réf. N° (PNUD)	Coûts micro projet (FCFA)	Entreprise	Date
1* ⁹	Réhabilitation Radio Rurale	Bozoum Bossangoa	2008/12	3.159.969	Esthétique Service	08/08
2*	Réhabilitation Radio Rurale	Sibut-Kaga Bandoro	2008/13	8.266.812	BAMELEC	08/08
3 ¹⁰	Equipement 4 Radios + direction de la radio rurale (Bangui)	sibut, kg-bandoro, bozoum bossangoa	(PM) Projet de réhabilitation de 4 Radio Rurales	58.397.159	Plason International, Peter Justesen et DAMECAp	08/07/08
4	Réhabilitation Centre Social et Communautaire	Bozoum	2008/20	28.183.938	BAMELEC	29/09/08
5	Réhabilitation Maternité	Bozoum (Talet)	2008/21	8.215.622	SYLVA BOIS	29/09/08
6	Réhabilitation Lycée polyvalent	Kaga Bandoro	2008/21	17.834.593	POMPIDOU	04/10/08
7	Couverture de la salle de conférence	Kaga Bandoro	2008/23	15.095.637	POMPIDOU	04/10/08
8	Réhabilitation Ecole Liberté	Bossangoa	2008/24	16.942.200	SYLVA BOIS	04/10/08
9	Construction d'un pont	Sibut	2008/44	7.550.840	BEC ALPHA Consult	31/10/08
10	Réhabilitation boucherie	Sibut	2008/45	13.040.903	BEC ALPHA Consult	31/10/08
11	Réhabilitation pavillon médecine	Sibut	2008/46	14.870.258	BEC ALPHA Consult	31/10/08
12	Réhabilitation maternité hôpital	Sibut	2008/47	12.466.722	ECBTP	31/10/08
13	Réhabilitation Jardin d'Enfants	Bossangoa	2008/51	16.851.340	SYLVA BOIS	31/10/08
14	Réhabilitation Ecole Boro	Bossangoa	2008/52	20.401.284	SYLVA BOIS	31/10/08
15	Réhabilitation Bloc opératoire et Maternité	Bossangoa	2008/53	6.700.188	SYLVA BOIS	31/10/08
	Total			247.977.457		

Au vu de ce tableau, les commentaires suivants sont à faire :

- Tous les contrats liés aux micro projets ont été signés en 2008, soit l'année prévue de clôture du projet. Son extension a permis d'exécuter les micro projets qui avaient pris du retard;
- La différence des financements entre zones d'interventions reflète la priorité dans le choix des micro projets identifiés et validés par les CLAP. Ces financements par zone d'intervention sont les suivants :
 - a. Sibut (5) : 53.715.491 FCFA
 - b. Kaga Bandoro (3) : 35.410.274 FCFA
 - c. Bozoum (3) : 37.979.545 FCFA
 - d. Bossangoa (5) : 62.474.997 FCFA
 - e. 4 zones + Bangui : 58.397.150 FCFA (équipements radio)

⁹ 1* et 2* : Les quatre radios rurales de Bozoum/Bossangoa et Sibut/Kaga Bandoro ont été regroupées par rapport au contrat de financement. Ce qui en fait 4 micro projets, soit un total de 17 micro projets réalisés par le PSPD.

¹⁰ Bangui et les 4 zones de Sibut, Kaga Bandoro, Bozoum et Bossangoa. Ils ont été équipés en émetteurs, récepteurs, radio HF, Antennes, panneaux solaires, caméras et mégaphones numériques, bancs de montage, motocyclettes...

III. EVALUATION DE LA PERTINENCE ET DES PERFORMANCES DU PROJET

3.1. LE CADRE CONCEPTUEL ET PERTINENCE DU PROJET

3.1.1. Le cadre conceptuel

Le « **Projet de Sécurité pour le Développement** » a été initié à la suite du PRAC comme une action visant à contribuer à la restauration de la sécurité, notamment sur une base communautaire et au rétablissement de la confiance entre la population et les autorités locales, civiles et militaires.

Dans sa conception, le PSPD faisait partie intégrante du PRAC dont l'approche intégrée était basée sur les deux piliers suivants :

- Le processus de DDR des ex combattants et le renforcement des capacités d'accueil et d'acceptation des communautés afin de s'assurer une réinsertion durable des ex combattants ;
- L'appui direct aux communautés les plus vulnérables visant à réduire l'insécurité et à prévenir les conflits ou Projet de sécurité pour le Développement (PSPD)

A la fin du PRAC et par manque de financement de ce dernier volet, le PSPD est devenu un projet à part entière avec la contrainte d'absorber d'abord les activités résiduelles du PRAC, ce qui en a limité la portée.

Ce projet a eu pour principal objectif d'appuyer de manière significative, le relèvement des communautés pour quelles « *soient renforcées pour permettre la réinsertion socio économique durable et l'intégration effective des ex combattants dans un environnement sécurisé* » à travers trois axes prioritaires de travail :

- (i) La mise en place et l'appui au bon fonctionnement des fora locaux de concertation et de validation des priorités locales ;
- (ii) Le rétablissement d'un climat de confiance, notamment entre les autorités civiles et militaires avec et les différentes composantes de la population ;
- (iii) La mise en œuvre des activités de réhabilitation d'infrastructures à caractère social, productif, ainsi que des initiatives directement génératrices de revenus au profit des communautés.

Ce cadre a été développé pour répondre à la problématique globale sécuritaire du pays tendant à asseoir un contexte favorable à la sécurité humaine.

Il s'inscrit également après plus d'une décennie de conflits civils et armés, dans le cadre du passage de l'humanitaire au relèvement communautaire post conflit.

Au vu de cette analyse reprise dans le document de projet, nous tenterons dans cette section d'en analyser et évaluer **la pertinence** au regard :

- De l'objectif global du projet
- Des axes de travail retenus du projet
- De l'approche stratégique
- Des choix opérationnels

3.1.2. La pertinence du projet

La pertinence dans le cadre de cette évaluation, désigne le degré d'adéquation entre les objectifs et les activités du projet ainsi que les besoins et les attentes des principaux intervenants.

➤ *L'objectif global*

Les communautés sont renforcées pour permettre la réinsertion socio économique durable et l'intégration effective des ex combattants dans un environnement sécurisé.

Le Projet de Sécurité pour le Développement a été mis en place en août 2006 au lendemain d'un Projet de Réinsertion des ex combattants et d'Appui aux Communautés qui venait de sanctionner les premières interventions de la Communauté Internationale en appui à l'adoption par le Gouvernement Centrafricain de la **Lettre de Politique Générale du Gouvernement en matière de défense globale, et du processus de démobilisation, désarmement et réinsertion (DRR) des ex combattants en particulier** en novembre 2003.

La République Centrafricaine comme il a été rappelé dans la présentation du contexte de ce projet, a fait face depuis plusieurs années à des situations de conflits armés ayant disloqué les fondements même de la nation aux niveaux institutionnel, administratif, sécuritaire, des droits humains, du développement et de la cohésion sociale.

Dans ce contexte et après les événements de 2003, le gouvernement Centrafricain a adopté cette Lettre de politique générale dans une perspective de restauration de la sécurité et de la défense globale.

Le retour progressif de la paix et de la sécurité sur une grande partie du territoire nationale et après les contributions du PRAC à travers la réinsertion de plus de 7.600 ex combattants issus des rébellions d'avant 2003 et l'amorce d'un appui aux communautés les plus vulnérables visant à réduire les risques d'insécurité et à prévenir les conflits.

En plus, les structures gouvernementales centrales et locales n'avaient pas les capacités de répondre aux multiples besoins primaires et en infrastructures de base des réinsérés et des communautés d'accueils meurtries par plusieurs années de conflits.

C'est ainsi que le PSPD a été conçu pour contribuer à la restauration de la paix, de la sécurité et au relèvement communautaire.

En effet, le pays a été profondément affecté par des mutineries, des rébellions, du grand banditisme pendant la décennie qui a précédé le projet PSPD. Après le changement de régime en 2003 et la tenue d'une élection multipartite en 2005, le pays devait faire face à la réinsertion de toutes ces personnes qui avaient pris les armes, mais aussi faire face à la pauvreté de plus en plus grandissante des communautés d'accueil. Il fallait dès lors réhabiliter les infrastructures de bases

détruites par la guerre et rétablir la confiance entre les autorités et la population à la base.

L'objectif global du PSPD montre à suffisance la pertinence du projet pour un pays en développement qui sort d'une crise ayant occasionné des destructions diverses et des déplacements de la population pendant une dizaine d'années.

Dans le but d'atteindre cet objectif global, trois axes prioritaires de travail ou objectifs spécifiques ont été déterminés.

➤ *Le premier axe de travail*

i. La mise en place et l'appui au bon fonctionnement des fora locaux de concertation et de validation des priorités locales

Sa pertinence est expliquée par le fait que les structures gouvernementales, que ce soit au niveau central que local dans les préfectures, éprouvaient des difficultés de fonctionnement en termes de capacités techniques et financières, au regard des énormes besoins des communautés.

L'approche ainsi retenue favorisant une pleine participation des ex combattants, des communautés d'accueil, des autorités locales et des membres des forces de défense et de sécurité avait l'avantage de développer des mécanismes d'appropriation du fait de leur participation.

Au niveau provincial, les autorités administratives avaient des besoins énormes en termes de réhabilitation et de réintégration des communautés mais n'avaient pas les capacités techniques et financières requises pour le faire.

En plus, les provinces n'avaient pas encore identifié les besoins et les priorités en matière de réhabilitation et de relèvement communautaire. Elles nécessitaient par conséquent un outil de référence qui serait évalué et mis à jour périodiquement.

Par ailleurs, il manquait également une structure provinciale de coordination des activités de réhabilitation et de réinsertion des autres vulnérables.

➤ *Le deuxième axe de travail*

ii. Le rétablissement d'un climat de confiance, notamment entre les autorités civiles et militaires avec les différentes composantes de la population

Ce deuxième axe s'inscrit dans la problématique sécuritaire où le PSPD a été mis en place dans un contexte général où la sécurité était en nette amélioration dans les secteurs d'intervention, à Bangui et ses environs et dans la Préfecture de la Kémo. Dans le nord-est du pays se développait encore des nouveaux conflits armés opposant les FACA à des factions rebelles.

Il est important de rappeler ici que les événements d'octobre 2002 et mars 2003 ont mis à mal les relations entre les communautés et les autorités civiles et

militaires au niveau local avec l'instauration d'un climat de méfiance et d'incivisme préjudiciable à la résolution pacifique des conflits et à l'établissement d'une culture de paix et des droits humains.

Ceux-ci avaient été mis à mal au regard des multiples visages et réalités de l'insécurité dont les braquages, les vols à main armée, les viols, les pillages, des prises d'otages et de rançonnements, mettant un frein aux activités de relance économique au niveau national.

Les crises qui ont eu lieu ont entraîné des tueries entre les habitants d'une même zone, des exactions des FDS et des déplacements de la population. A ce jour, une partie de la population centrafricaine est encore réfugiée dans les pays voisins.

Le retour progressif de la paix et de la sécurité dans la plupart des provinces et du pays, ainsi que la confiance de la majorité des centrafricains dans les institutions démocratiquement élues en 2005, ont eu pour conséquence un retour à une cohabitation entre les différentes parties qui ont participé au conflit. C'est une tâche difficile.

Dans le but de promouvoir une paix durable entre les communautés, il était indispensable de créer des occasions de rencontre afin que les groupes qui étaient en conflits aient des occasions d'initier une cohabitation afin de se réconcilier et atteindre une paix durable.

La pertinence de cet axe de travail trouve son essence donc dans ce qu'il adresse le renforcement de la sécurité et la prévention des conflits dans un cadre d'une confiance retrouvée entre les différents acteurs de la vie nationale.

➤ *Le troisième axe de travail*

iii. La mise en œuvre des activités de réhabilitation d'infrastructures à caractère social, productif, ainsi que des initiatives directement génératrices de revenus au profit des communautés.

Pendant la période post - conflit, les gouvernements ne disposent généralement pas d'assez de moyens techniques et financiers pour des activités de grande envergure comme la réhabilitation des infrastructures sociales de base, ou les activités de relèvement communautaire.

En plus, les services techniques d'encadrement existant à tous les niveaux méritent une redynamisation et un renforcement des capacités afin de les rendre plus opérationnels sur le terrain tel que prévu dans le premier axe.

Les zones affectées par les conflits sont généralement dans un dénuement total en matière d'infrastructures de base et de capacités productives limitant les communautés dans leur contribution à la restauration de la paix et de la sécurité dans une démarche de participation citoyenne.

C'est ainsi que par rapport à cet axe, la mise en place d'activités pouvant contribuer au relèvement économique et social des communautés meurtris par des

années de conflit ne peut qu'être que pertinent au regard des besoins des populations.

➤ ***une approche stratégique intégrée mais ambitieuse***

LE PRAC et le PSPD ont proposé une approche intégrée et par là novatrice en associant l'appui au renforcement de la sécurité dans une perspective de développement, là où les interventions classiques post conflit relèvent du passage de l'humanitaire au relèvement communautaire post conflit.

C'est ainsi que le document de projet précise que cette stratégie établit le lien entre un programme de réinsertion personnalisé pour les démobilisés et leurs familles d'une part, et l'ensemble de la problématique de relèvement de communautés d'accueil, de réconciliation et de sécurité d'autre part.

Les lignes directrices de la stratégie des interventions du projet portaient sur :

- L'équité dans l'accès aux bénéfices du projet par la population dans sa globalité par l'appui aux communautés mais aussi à leur contribution citoyenne à la stabilité du pays ;
- Le renforcement des capacités de la société civile et des administrations locales à travers des appuis techniques, logistiques et opérationnels pour identifier, prioriser, sélectionner et exécuter les interventions visant à rétablir la sécurité pour le développement ;
- Des interventions prioritaires spécifiques dans les villes et dans les zones rurales suivant les problèmes rencontrés dans une communauté donnée et identifier de manière participative par les communautés elles-mêmes ;
- La reconstitution et le renforcement du tissu social dans son ensemble en assurant les conditions de sécurité aptes à la relance du développement ;
- Le rétablissement de la confiance entre les communautés les plus vulnérables en matière sécuritaire et les FDS à travers des mesures d'accompagnement favorisant le dialogue et la prévention des conflits, surtout pour les plus vulnérables dont les jeunes ;
- Enfin, l'encouragement au désarmement des civils à travers une démarche d'échange « armes contre développement » destiné à lutter contre la circulation et la prolifération illicite des armes légères et de petit calibre.

Le document de projet précise également que cette stratégie sera mise en œuvre à trois niveaux différents à savoir :

- *Des communautés d'accueil* en renforçant les mécanismes participatifs d'appropriation, de diagnostic et de prise de décisions consensuelles et inclusives avec tous les acteurs locaux, concernant l'identification des priorités et l'orientation des efforts et des investissements ;
- *Des préfectures* en renforçant les capacités de planification et de coordination intersectorielle, de développement des mécanismes de financement local et de mobilisation des ressources locales ;
- *Au niveau central* en facilitant des espaces de concertation, de systématisation de prises de décisions et orientations, et de coordination avec les initiatives complémentaires développées au niveau national en matière de sécurité pour le développement.

Malgré la pertinence de cette approche stratégique en ce qu'elle est participative et inclusive à tous les niveaux, il est clair qu'au niveau de la formulation des résultats attendus et des activités, un certain nombre d'idées qui devaient être transformés en activités ont été occultées faute certainement de moyens.

En effet, le document de projet avait identifié au niveau des lignes directrices de la stratégie d'intervention, d'autres activités ayant pour but de reconstituer et de renforcer le tissu social dans son ensemble en assurant les conditions de sécurité aptes à la relance du développement¹¹. Il s'agissait entre autre de :

- La viabilisation de micro projets agricoles ;
- La généralisation de l'accès à la formation ;
- La possibilité de contribuer à monter des services de micro finances qui pourront bénéficier à l'ensemble de la communauté.

Deux ans d'un projet d'une telle envergure n'étaient pas suffisants pour mettre en œuvre une telle stratégie ambitieuse et qui reste pertinente pour un cadre plus globale d'une politique de décentralisation qui nécessite des réformes administratives qui accordent plus de prérogatives aux collectivités locales basées sur des orientations précisent en matière d'appui à la planification communautaire et locale, la mise en place d'un dispositif de financement du développement local, et l'appui à la maîtrise d'ouvrage des collectivités locales entre autre. Le relèvement communautaire demande beaucoup plus de moyens financiers et d'accompagnements techniques, financiers et de planification.

➤ ***Une stratégie en accord avec les bénéficiaires et acteurs du PSPD***

Les bénéficiaires et acteurs du PSPD ont été bien ciblés car le PSPD a évolué dans les zones déjà couvertes par le projet PRAC. Ces zones ont été considérées comme les plus affectées par les troubles socio-politiques qui ont précédés. Les acteurs ont été regroupés dans des Comités Locaux d'Approbaton des projets (CLAP) qui étaient composés de tous les acteurs locaux de développement.

La stratégie d'intervention qui était une implication des acteurs locaux à toutes les étapes était bien adaptée. Elle a aidé à la mise en place des CLAPs, à l'élaboration par les acteurs locaux des monographies et des Plans Locaux de Développement (PLD) avec l'appui du projet.

Par contre, la stratégie qui visait à confier la réalisation des micro projets aux ONG et associations locales en vue de favoriser des activités génératrices de revenus n'a pas bien fonctionné, car il fallait d'abord privilégier le renforcement des capacités pour diminuer les risques liés à une telle initiative, ce que le projet n'avait pas prévu.

➤ ***Une cohérence avec les priorités nationales***

Le PSPD est une réponse de la communauté Internationale à la Lettre de Politique Générale du Gouvernement en matière de défense globale et de DDR des ex combattants en particulier et est basé sur les priorités nationales du Gouvernement Centrafricain telles que spécifiées dans le Plan cadre d'Assistance des nations Unies à la République Centrafricaine (axe 1, UNDAF 2007-2011).

¹¹ Souligné dans le document de projet

De plus, il s'inscrit dans un des résultats stratégiques du programme de coopération PNUD-RCA (2007-2011) à savoir : « les services relatifs aux différents aspects de la prolifération des armes légères et de petit calibre et à la réinsertion des ex combattants sont renforcés et élargis notamment sur la base d'une participation communautaire effective ».

Conclusion

Le PSPD a été mis en place dans un contexte post conflit dans le pays après une décennie de troubles et de conflits politico-militaires. Il répondait de façon pertinente aux préoccupations du pays, des bénéficiaires, en même temps qu'il était une réponse appropriée de la Communauté Internationale.

Le PSPD visait donc le renforcement des acquis du projet de réinsertion des ex combattants par un appui aux communautés les plus vulnérables (PRAC) visant à réduire les risques d'insécurité et prévenir les conflits.

En effet, avec la réinsertion de plus de 7.600 ex combattants issus des rébellions d'avant 2003 et la signature des accords de paix avec la plupart des groupes politico militaires du pays en 2008, le PSPD trouvait toute sa pertinence dans ce qu'il contribuait au relèvement post conflit et à la restauration de la paix.

Pour rappel, les objectifs du PSPD répondaient aux préoccupations suivantes :

- Le renforcement des communautés afin de permettre une réinsertion socio-économique durable et l'intégration effective des ex combattants dans un environnement sécurisé ;
- Le relèvement socio-économique sur la base d'une participation communautaire effective.

3.2. LA PERFORMANCE DU PROJET

L'évaluation de la performance du PSPD a été basée sur l'analyse intégrée de 2 critères à savoir:

- L'efficacité
- L'efficience

3.2.1. L'efficacité

L'efficacité est le résultat du rapport entre les objectifs du projet et les résultats atteints, sur base d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs mesurables. Il s'agit de mesurer si une intervention a atteint, ou est en train d'atteindre ses principaux objectifs pertinents, de façon efficiente et durable. Est-ce que les résultats souhaités ont été atteints ?

Pour avoir des réponses, nous avons utilisé une grille d'évaluation de l'atteinte des résultats en termes d'appréciation des écarts¹² entre l'atteinte du résultat escompté par rapport aux réalisations par activité, et pour chaque axe de travail.

¹² Appréciation des écarts : largement atteint, atteint, partiellement atteint et pas atteint.

L'appréciation de l'atteinte des résultats est présentée dans les tableaux qui suivent.

Tableau 6: Appréciation de l'atteinte des résultats de l'axe de travail 1

Axe 1. Les Comités locaux d'Approbation des micro projets (CLAP) sont opérationnels

Activités	Indicateurs de résultats	Réalisations	Appréciation des écarts
1- Identifier les mécanismes de développement local et autres fora de concertation existants et évaluer leurs capacités	Note d'évaluation et fiches descriptive des modalités d'identification et de mise en œuvre de projets	*12 CLAP mis en place (8 à Bangui et 4 en province) ; *12 Monographies élaborées et validées ; * 12 Plans Locaux de Développement (PLD) élaborés	Largement atteint
2- Renforcer ces capacités de manière appropriée	Nombre de sessions de formation et nombre de partenaires de mise en œuvre	*Appui dans le cadre de l'élaboration des monographies et des PLD *4 fora de formation dans les provinces (5 modules) avec une participation de 267 personnes dont 98 femmes	Atteint
3- Organiser des rencontres périodiques du comité local représentatif de l'ensemble des couches de la population et le plus approprié	Compte rendus des rencontres	*Rencontres régulières des CLAP au moment de l'élaboration et de la validation des micros projets (non documentées)	Largement atteint
4- Organiser des rencontres spécifiques entre les autorités civils et militaires et la population autour des réalisations des projets	Compte rendus de rencontres	*Rencontres spécifiques au moment de la réception des travaux	Partiellement atteint

Au vu des réalisations relatives aux activités menées pour l'axe de travail 1, nous pouvons dire que l'atteinte des résultats a été positive.

En effet, Les CLAP ont été opérationnels avec retard certes, mais ont eu des réalisations qui restent pertinentes dans les 4 zones du projet et les huit Arrondissement de Bangui.

Tableau 7: Appréciation de l'atteinte des résultats de l'axe de travail 2

Axe 2. Un climat de confiance est rétabli entre les autorités locales et les communautés

Activités	Indicateurs de résultats	Réalisations	Appréciation des écarts
1- Bilan des mécanismes traditionnels de résolutions des conflits	Note de synthèse	*Aucune note de synthèse disponible	Pas atteint
2- Redynamiser ces mécanismes à l'occasion des rencontres communautaires	Compte rendu des rencontres	*Aucune activité <u>spécifique</u> réalisée dans ce sens	Pas atteint
3- Organiser des campagnes de sensibilisation sur la citoyenneté en directe relation avec les activités communautaires (voir résultat 3 ci-après)	Rapport de ces campagnes	* Des campagnes de sensibilisation sur la citoyenneté ont été faites au niveau des provinces	Atteint

4- Identifier les partenaires de la société civile locale pouvant jouer un rôle actif, voire de mise en œuvre, dans les réalisations	Fiches d'identité et nombre de sessions de formation	*Evaluation des capacités des partenaires non concluante	Atteint
5- Organiser des formations sur les questions de culture de la paix et des droits humains	Rapport des sessions de formation	*Réalisée dans le cadre des fora	Largement atteint
6- Étudier et mettre en place à titre pilote, un mécanisme de surveillance communautaire et d'alerte sociale	Note de synthèse sur le concept et la mise en œuvre	*Cette activité n'a pas été réalisée	Pas atteint

Au vu des réalisations relatives aux activités menées pour l'axe de travail 2, nous pouvons dire que l'atteinte des résultats a connu des insuffisances malgré la réalisation d'activités importantes pour cet axe, les activités 3 et 5.

En effet et selon les personnes rencontrées, personnes ressources (membre des CLAP,...), autorités administratives et militaires, bénéficiaires et ex combattants, les activités réalisées dans le cadre du rétablissement d'un climat de confiance entre les autorités locales et les communautés ont eu un impact positif sur ces différentes composantes. Les populations n'ont plus peur des autorités administratives et policières, et les forces de sécurité sont aujourd'hui conscientes qu'elles sont au service de la population.

Tableau 8: Appréciation de l'atteinte des résultats de l'axe de travail 3

Axe 3. Des micro projets sont réalisés avec une participation communautaire importante

Activités	Indicateurs de résultats	Réalisations	Appréciation des écarts
1- Vulgariser le cycle d'identification, de validation et de mise en œuvre de micro projets	Supports à la vulgarisation (affiches, livrets, etc...)	*Activités réalisées à travers des formations destinées aux membres des CLAP	Atteint
2- Identifier et valider les Micro réalisations	Rapport des comités locaux	*Beaucoup de micro projets ont été identifiés et validés dans les 8 arrondissements de Bangui et dans les 4 zones du projet en provinces ; *Une documentation non consolidée existe (éparpillée)	Largement atteint
3- Identifier et contracter les structures les plus appropriées	Contrats	*18 contrats avec des entreprises de Bangui signés	Atteint
4- Mise en œuvre de micro projets	Rapport de réception des travaux	*17 micros projets réalisés dont 4 radios locales rurales réhabilitées et équipées	Largement atteint

Au vu des réalisations relatives aux activités menées pour l'axe de travail 3, nous pouvons dire que l'atteinte des résultats a été largement positive.

En effet, les CLAP qui ont reçu des formations sur le cycle d'identification, de validation et de mise en œuvre de micro projets, ont validé et aidé à la mise en œuvre de 17 micro projets d'un intérêt communautaire évident à la satisfaction des bénéficiaires. Tous ces 17 micro projets ont été réceptionnés.

Malgré l'atteinte de ces résultats, la mission a analysé d'autres facteurs d'efficacité pouvant renseigner sur les performances du projet, tel que :

La réalisation des activités

Les prévisions initiales en termes de résultats attendus du PSPD ne sont pas SMART en ce que les indicateurs ne sont pas quantifiés, que ce soit au niveau du nombre des séances de sensibilisation, information, formation et micro projets à réaliser, mais également en termes du nombre de bénéficiaires à atteindre. L'absence de tels indicateurs a amené la mission à appréhender l'atteinte des résultats de façon qualitative. Les réalisations faites sont jugées très satisfaisantes.

La structure du projet

La structure du projet telle que pensée et évoluant sur les bases opérationnelles du PRAC était adéquate au regard des objectifs mais a connu des retards dans sa mise en place, notamment au niveau central (CTP, chargé de programme) et décentralisé (UEP) affectant l'efficacité de ce projet à ses débuts.

Les recoupements faits au vu des informations recueillies auprès des personnes ressources et dans la documentation qui faisait état de ces ressources nous ont d'abord indiqué que le CTP a été mis en place en novembre 2006, soit 3 mois après l'agrément du projet. Il a d'abord œuvré pour la finalisation des activités résiduelles du PRAC dont le projet PSPD en était un volet, les activités de ce dernier n'ayant effectivement débuté qu'en mai 2007.

Les VNU dans les UEP ont été mis en place en mars 2007 et le personnel local en Mai 2007, soit un retard dans la mise en place d'environ un an. En 2008, le constat qui a été fait des faibles ressources dont disposait le PSPD pour la réalisation de ses activités, a conduit le PNUD/PSPD en concertation avec le Comité de Pilotage, à faire une diminution de ses ressources humaines internationales (VNUI) afin d'optimiser les ressources destinées aux financements des micro projets par la responsabilisation des cadres nationaux.

L'exécution directe du projet (DEX) par le PNUD

Vu que le pays sortait d'une crise qui a eu des conséquences non négligeables sur le fonctionnement de l'administration occasionnant une perte de confiance entre la population et les structures décentralisées de l'Etat, le mode d'exécution DEX était le mieux approprié.

D'un point de vue organisationnel, la mission assume qu'une structure indépendante et crédible aux yeux de la population pouvait avoir une adhésion à ses initiatives. Mais le projet avait aussi besoin d'une expertise internationale à moindre coût dans le cadre de renforcement des capacités.

En effet, chaque coordonateur VNU International dans les UEP était assisté d'un coordonateur national à qui ils ont progressivement cédé leur place. L'application

des procédures du PNUD dans ce contexte était nécessaire afin d'assurer une transparence dans la gestion. Toutefois une adaptation de ces procédures aux réalités locales était nécessaire.

Les mécanismes de gestion du projet

Certains mécanismes de gestion, qui auraient dû être mis en place au niveau central, n'ont pas été créés ou l'ont été très tardivement, compromettant ainsi la capacité de suivi et de monitoring des activités et de façon indirecte, l'efficacité du projet.

Au niveau national, la première réunion du Comité National de Pilotage a eu lieu en Décembre 2007. Jusqu'à la clôture du projet, le CNP s'est réuni deux fois et a effectué des descentes conjointes sur le terrain avec le PNUD qui sont venues atténuer cet état de fait.

Au niveau provincial, les CLAP semblent avoir mieux fonctionné pendant les premiers temps des interventions effectives du projet. Ils ont été handicapés par une rotation des membres de l'administration et dans la dernière année du projet, le nombre de réunions a été réduit de façon importante. Mais il est important de signaler que les CLAP ont été aussi opérationnels avec le projet ALPC.

Les mécanismes de suivi et d'évaluation

Les mécanismes prévus de suivi et évaluation n'ont pas été mis en place au niveau du projet, tant au bureau de coordination qu'au niveau des UEP, y compris au niveau des CLAP.

En effet, le document de projet préconisait entre autre l'utilisation du logiciel DREAM du PRAC pour la capitalisation et le bilan régulier des réalisations communautaires sur le plan quantitatif et qualitatif pouvant prendre en compte :

- Les critères de sélection des communautés les plus vulnérables en matière sécuritaire et de concentration du plus grand nombre d'ex combattants, de réfugiés et de personnes déplacées dans les préfectures ;
- Les critères de sélection des projets dont bénéficieront les communautés en matière d'amélioration de la sécurité ;
- Les critères de suivi de l'amélioration de la sécurité dans les communautés ciblées ;
- Les critères de sélection des jeunes ou groupes de jeunes dits à risque, marginalisés et pouvant être impliqués à titre préventif dans des activités du projet.

De même, il était prévu que la séquence détaillée des interventions à entreprendre soit traduite dans un plan d'opération qui sera revu tous les trois mois, une revue technique au moins une fois l'an et une évaluation indépendante à mi parcours après 12 mois d'activités sur 24 prévus pour le projet.

La mission d'évaluation a fait le constat que ces mécanismes ont été insuffisants et inexistantes et ceci a eu des répercussions négatives sur les performances du PSPD. En effet, il y a eu :

- Des faiblesses dans la programmation des activités ;
- Un plan de travail annuel qui a tardé à se mettre en place;

- Des difficultés dans la documentation des activités menées ;
- Des difficultés dans le monitoring des activités menées.

La programmation des fonds

Le PSPD a vu le jour comme un volet avancé du PRAC. Ceci a eu des implications négatives pour le PSPD parce qu'il a hérité des activités résiduelles du PRAC. Le PSPD s'est donc vu contraint à procéder à la finalisation de ces activités.

Cette situation a pu justifier dans une certaine mesure, les difficultés financières que le projet a vécues pendant sa dernière année de vie. La mission d'évaluation a chaque fois été informée qu'une des contraintes majeures a été l'insuffisance des fonds. Le PNUD et l'ALPC ont ainsi contribué pour finaliser la réalisation des micro projets.

La prolongation du projet

La justification de la prolongation du projet était due au fait que le personnel du projet a été mis en place tardivement d'une part, mais aussi et surtout à la finalisation des activités résiduelles du PRAC auxquelles il fallait faire face d'autre part.

Le PRAC étant un projet sensible, toute activité qui ne prenait pas en compte la finalisation de ses activités aurait été vouée à l'échec.

3.2.2. L'efficience

L'efficience est le rapport entre l'efficacité et le coût. Au vu de l'atteinte des résultats présentés ci-haut, il était important de voir dans quelle mesure la gestion des fonds du PSPD a permis la réalisation des activités programmées suivant les impératifs budgétaires arrêtés et convenus entre le PNUD et le gouvernement.

Pour rappel, les fonds prévus du projet étaient de 1.800.000 Dollars Américains entièrement libérés par la France suivant le tableau ci-après :

Tableau 9 : Budget prévisionnel du PSPD/année et part par rubrique budgétaire

Description	Budget/année (USD)				Tx par rubrique
	2006	2007	2008	Total	
Personnel	607.180,43	190.500,00	176.500,00	974.180,43	54%
Sous contrat	299.016,52	20.000,00	87.303,05	406.319,57	23%
Équipements et fournitures	315.500,00	76.000,00	28.000,00	419.500,00	23%
Grand total	1.221.696,95	286.500,00	291.803,05	1.800.000,00	100%

En 2008, le PNUD a donné un fond additionnel de 450.000\$ pour la réalisation et la finalisation des micro projets retenus, et le projet ALPC a également permis de finaliser des activités en disponibilisant 83.439,12 USD au PSPD, ce qui fait un budget total de **2.333.439,12 USD**.

Par année, les disponibilités financières et leur exécution sont présentées dans les tableaux suivants :

Tableau 10: Bilan de l'exécution budgétaire pour l'année 2006

SECURITE POUR LE DEVELOPPEMENT		Budget 2006	EXECUTION	TX EXECUTION	SOLDE*
1	RESSOURCES HUMAINES	607.180,43	251.990,20	41,50	355.190,23
2	SOUS CONTRATS ACTIVITES COMMUNAUTAIRES	299.016,52	110.330,16	36,90	188.686,36
3	EQUIPEMENTS	315.500,00	182.934,60	57,98	132.565,40
TOTAL		1.221.696,95	545.254,96	44,63	676.441,99

Commentaire :

Pour l'année 2006, il était prévu un budget de 1.221.696,95USD, dont 50% pour les ressources humaines, 24% pour les activités communautaires et 26% pour les équipements.

Au vu des activités menées surtout concentrées sur la finalisation des activités résiduelles du PRAC, il est important de signaler pour cet exercice 2006, qu'en raison du caractère hautement sensible de la question des ex combattants, il était impératif que le PSPD qui est une suite logique du PRAC, en assure la finalisation des activités.

C'est ainsi que :

- Le taux moyen d'exécution du budget a été de 44,63% ;
- Le PSPD étant amené à consolider les acquis du PRAC, il était normal que le personnel qui assure les activités de clôture du PRAC soit rémunéré et que le budget ainsi programmé serve au paiement des salaires de ce personnel, à la finalisation des micro projets résiduels et au suivi de la réinsertion du dernier groupe des ex combattants, et ce, depuis novembre 2006 ;
- Il était également normal que le PSPD commence à s'équiper pour ses propres activités ;
- Par rapport au budget prévu, un reliquat de 676.441,99 USD a été reporté sur l'exercice 2007.

Tableau 11: Bilan de l'exécution budgétaire pour l'année 2007

SECURITE POUR LE DEVELOPPEMENT		Budget 2007	EXECUTION	TX EXECUTION	SOLDES
1	RESSOURCES HUMAINES	190.500,00	648.470,91	340,40	-457.970,91
2	SOUS CONTRATS ACTIVITES COMMUNAUTAIRES	20.000,00	230.268,14	1151,34	-210.268,14
3	EQUIPEMENTS	76.000,00	48.819,80	64,24	27.180,20
TOTAL		286.500,00	927.558,85	323,76	-641.058,85

Commentaire :

Pour l'année 2007, il était prévu un budget de 286.500USD. Il s'est agi d'une année intermédiaire qui s'est beaucoup attelé à la mise en place du PSPD comme en témoigne l'exécution budgétaire en matière des ressources humaines (70%) qui étaient indispensables au regard des différentes activités assignées à ce projet.

C'est ainsi que :

- Le taux moyen d'exécution pour cette année à été de 323,76% marqué par le démarrage effectif du PSPD en mai 2007 avec notamment le recrutement et la mise en place des VNU, du Staff local et du staff international ;
- Le déficit à été comblé par l'apport des reliquats de l'année 2007

Tableau 12: bilan de l'exécution budgétaire pour l'année 2008

SECURITE POUR LE DEVELOPPEMENT		Budget 2008	EXECUTION	TX EXECUTION	SOLDE
1	RESSOURCES HUMAINES	176.500,00	242.846,24	137,59	-66.346,24
2	SOUS CONTRATS ACTIVITES COMMUNAUTAIRES	87.303,05	492.595,49	564,24	-405.292,44
3	EQUIPEMENTS	28.000,00	125.175,58	447,06	-97.175,58
TOTAL		291.803,05	860.617,31	294,93	-568.814,26

Commentaire :

Pour l'année 2008, il était prévu un budget de 291.803,05 USD. Il s'est agi d'une année de pleine exécution des activités du projet, notamment la mise en œuvre des micro projets. Pour cette dernière année du projet, il est important de signaler que :

- La quasi-totalité des micro projets ont été réalisés au cours de cette année comme le témoigne l'importance du budget qui a été utilisé au niveau des activités communautaires avec un taux d'exécution de 564,24% par rapport aux prévisions ;
- Le taux moyen d'exécution pour l'année à été de 294,93% ;
- L'appui institutionnel à la CNPDR a été programmé pour cette même année ;
- Le solde négatif a été comblé par un apport additionnel du PNUD de 450.000 USD, et un autre en provenance de l'ALPC pour un montant de 83.439,12 USD

Notons également que c'est au cours de cette période que le projet a été prolongé afin de finaliser l'exécution des micro projets et que les contrats du personnel international ont été suspendus afin d'augmenter les ressources liées aux micro projets.

Bilan financier du PSPD

Le tableau nous montre le bilan financier du PSPD sur trois ans et les sources de financements.

Tableau 13: Bilan financier du PSPD et sources de financements

Année	2006	2007	2008	Total
Montant total disponible par année	1.221.696,95	286.500,00	291.803,05	1.800.000,00
Dépenses au 31 décembre	545.262,96	927.558,85	860.617,31	2.333.439,12
Solde	676.433,99	-641.058,85	-568.814,26	-533.439,12

Les dépenses totales du projet se sont élevées à **2.333.439,12 USD** avec les sources suivantes :

- La France : 1.800.000,00 USD
- Le PNUD : 450.000,00 USD
- ALPC : 83.439,12 USD
- TOTAL : 2.333.439,12 USD**

Conclusion

Au vu des prévisions/exécutions annuelles et du bilan financier du PSPD, on peut tirer les conclusions suivantes :

- L'atteinte des résultats telle que relevée au niveau de l'efficacité du projet, n'a été possible que grâce à une gestion rigoureuse des finances du projet, notamment la gestion des reliquats qui ont permis de combler les différents soldes négatifs suivant les règles et procédures du PNUD;
- Les apports additionnels du PNUD et de l'ALPC ont permis d'atteindre de très bons résultats, notamment dans l'exécution et la finalisation des micro projets retenus en 2008 ;
- Les micro projets ont subi des retards importants dans leur démarrage et dans leur exécution, la plupart ayant été réalisés dans les derniers mois du projet, notamment suite aux apports additionnels du PNUD et de l'ALPC ;
- Par rapport à l'exécution du PSPD, certaines voies ont relevé que le projet aurait utilisé une grande partie des ressources du projet pour les frais d'opérations au détriment des activités. A cela, la mission constate au vu du bilan financier ci-dessus, que les prévisions budgétaires du projet (tableau 9) avaient prévu pour le personnel 54% du budget, pour les activités communautaires et micro projets 23%, le même taux de 23% pour les équipements et fournitures. Au vu du bilan, une telle affirmation est infondée.

3.3. LES REUSSITES

L'évaluation des réussites du PSPD a été basée sur l'analyse intégrée de 3 critères à savoir:

- L'impact ;
- La durabilité et,
- L'appropriation

3.3.1. L'impact du projet.

La mission d'évaluation a pu visiter 8 sur 15 projets réalisés dans les localités de Sibut (1pont, 1 radio rurale, 1 boucherie, 1 pavillon de médecine et 1 maternité) et de Kaga Bandoro(1 lycée, 1 radio rurale, 1 salle de conférence).

Durant ces visites, l'équipe a pu s'entretenir avec l'administration, les agences d'exécution et a eu des réunions participatives avec des bénéficiaires directs des projets ainsi qu'avec d'autres personnes n'ayant pas un lien direct avec les activités du projet de sécurité pour le développement.

Les premières conséquences des interventions du PSPD par rapport aux différentes modalités d'intervention, ont été les suivantes :

Renforcement des capacités des comités locaux d'approbation des projets

Le renforcement des capacités des CLAP à travers les formations et leur implication dans l'identification, la validation des projets et la participation active dans la confection des monographies et des PLD, ont permis d'améliorer les capacités locales de conception d'interventions dans le domaine de la réhabilitation et du relèvement communautaire.

Cependant, les conséquences directes de cet appui ne peuvent pas être identifiées, par manque d'indicateurs mesurables de référence pour comparer la situation de départ à la situation actuelle laissée par le projet.

Toutefois, il est important de signaler que les CLAPs sont restés opérationnels même après le PSPD et ont servi dans le cadre du projet ALPC, le but étant de les maintenir même pour d'autres partenaires de développement intervenant dans la zone.

Rétablissement d'un climat de confiance entre les autorités locales et les communautés

Basé sur la promotion des mécanismes locaux de résolution des conflits dans un cadre respectueux des droits humains pour une consolidation de la paix, de la cohabitation et de la réconciliation, avec une participation effective de la société civile, son impact est difficilement mesurable sans une étude qualitative et quantitative appropriée.

Mais au moins une conséquence directe des activités est que les groupes sociaux qui n'avaient pas auparavant l'intention de cohabiter se sont réunis autour des activités organisées pour parler de la prévention des conflits et beaucoup d'autres thèmes.

Même si beaucoup d'efforts restent encore à fournir dans ce cadre, les résultats du PSPD ont relativement contribué à susciter des espoirs au sein de la population et au rétablissement d'un climat de confiance.

Réalisation de micro projets avec une participation communautaire importante

Le niveau de vulnérabilité des communautés où le PSPD a ciblé ses interventions liées aux besoins en infrastructures de base, fait que les conséquences de ce projet peuvent être identifiées. Les plus évidentes sont la réalisation de:

Tableau 14 : Tableau récapitulatif des réalisations par zone d'intervention

Zone d'intervention	Micro projets réalisés
1. Bangui	<ul style="list-style-type: none">• Equipements direction radio rurale
2. Sibut	<ul style="list-style-type: none">• 1 boucherie• 1 pont• 1 pavillon de médecine• 1 maternité• 1 radio rurale

3. Kaga Bandoro	<ul style="list-style-type: none"> • 1 lycée • 1 salle de conférence • 1 radio rurale
4. Bozoum	<ul style="list-style-type: none"> • 1 centre social et communautaire • 1 maternité • 1 radio rurale
5. Bossangoa	<ul style="list-style-type: none"> • 1 jardin d'enfant • 2 écoles (Boro et Liberté) • 1 maternité • 1 bloc opératoire • 1 radio rurale

3.3.2. Durabilité

Bien que le projet ait initié des actions pertinentes dans les différentes provinces du pays et qu'il ait utilisé une méthodologie qui implique tous les intervenants, la durabilité des acquis du projet sera conditionnée par la mise en place des mécanismes d'accompagnement qui n'ont pas été ciblés comme tels dans le document de projet.

En effet, le groupe cible du projet, à savoir les vulnérables, les sinistrés, les ex combattants, les communautés d'accueils ont vécu des périodes difficiles du point de vue social et économique. Ils ont par conséquent besoin d'une période plus longue de suivi - accompagnement en vue d'une appropriation effective et durable des acquis du projet.

Malgré le fait que les acteurs locaux (administration, élus, les services technique déconcentrés) soient de bonne volonté à travers les CLAP, ils accusent encore des lacunes à combler par des renforcements de capacités divers.

D'autres facteurs pourront compromettre la durabilité des acquis et, pour un nouveau programme, dépendront de:

- La capacité d'obtenir et de gérer des ressources suffisantes pour pouvoir s'acquitter de sa mission efficacement et de façon consistante à travers le temps (CLAP ou autre structure assimilée) ;
- La capacité de revoir les objectifs et de s'adapter au contexte dans la responsabilisation effective des acteurs locaux dans la réalisation et/ou le suivi de l'exécution des micro projets;
- Du personnel qualifié avec les compétences nécessaires en fonction des besoins programmatiques de l'intervention.
- Le développement de projets à valeurs ajoutées afin obtenir le soutien et la participation des communautés.

3.3.3. L'appropriation

L'appropriation existe lorsque les protagonistes locaux s'approprient un projet et en font le leur, même si des organismes extérieurs y participent. A cette fin, au cours du développement des interventions, le projet devrait mettre en place des structures et des stratégies pour impliquer les bénéficiaires dans la conception, l'exécution et le suivi du projet. Ce qui a été fait dans le cadre du PSPD sur une échelle assez satisfaisante.

Il est entendu que les objectifs d'appropriation nationale des acquis du projet et celui de renforcement des capacités seraient mieux appropriés à une exécution nationale si les conditions étaient réunies. Dans le cadre du PSPD, la planification programmatique des activités du projet a été faite dans le cadre du groupe technique au sein duquel la CNPDR assurait le leadership. Cela donnait l'allure d'une exécution nationale au projet au point de vue programmatique mais avec la méthode de paiement direct par le PNUD afin de diminuer les risques de gestion des fonds.

Au cours de la mission d'évaluation, les entretiens qui ont eu lieu avec les partenaires impliqués dans le développement du projet ont permis de constater que la conception du projet a été faite de façon conjointe avec le Gouvernement, les communautés et les bénéficiaires potentiels. C'est au niveau de l'exécution et au moment du suivi qu'il s'est produit un écart substantiel entre les objectifs du projet et sa mise en œuvre, tant au niveau central qu'au niveau local.

Au niveau central, le Comité National de Pilotage a été créé tardivement (octobre 2007) et s'est réuni deux fois seulement. L'absence de la mise en place des mécanismes de suivi et d'évaluation prévus au sein du projet, a été un handicap important pour le monitoring et le suivi des interventions du projet, ainsi que leur documentation.

Au niveau provincial, des Comités locaux d'Approbaton des Projets ont été mis en place dans le but de coordonner efficacement les activités du PSPD. Les services techniques déconcentrés qui sont les premiers pourvoyeurs des CLAP, maîtrisent leurs rôles et responsabilités dans le processus d'identification et de sélection des projets. C'est au niveau de l'exécution, du suivi et de l'évaluation que ces comités ont eu une plus faible participation qui s'est réduite avec le temps. La rotation des équipes de l'administration et la réduction de la structure du projet ont contribué à cette détérioration.

Un des principaux acquis du PSPD est qu'au niveau local, les bénéficiaires et les communautés ont participé dans l'identification, l'exécution et le suivi des projets, avec l'appui des CLAP en collaboration avec les structures gouvernementales locales, les communautés et le projet. Il est important de signaler que, de façon générale, après la clôture des activités et leur remise aux bénéficiaires, ceux-ci continuent à entretenir efficacement les acquis du projet.

3.4. Appréciation synthétique des performances du PSPD

Les tableaux suivants donnent une appréciation synthétique de la mise en œuvre du PSPD.

Tableau 15 : Appréciation synthétique des performances du PSPD.

	Points Forts	Points Faibles
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Au moment de sa conception, le projet répondait aux besoins du Gouvernement et des bénéficiaires ; • Il visait le renforcement des acquis du PRAC visant à réduire l'insécurité et à prévenir les conflits ; • Il était une réponse appropriée de la Communauté Internationale 	<ul style="list-style-type: none"> • Les besoins et les attentes du projet étaient trop grands au moment de sa formulation
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité relativement bonne pour les activités si on les analyse de façon individuelle ; • Prolongation du projet pour réaliser les micro projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence d'indicateurs de mesure SMART • Méconnaissance des fonds disponibles
Efficienc	<ul style="list-style-type: none"> • Appui institutionnel au comité de Pilotage ; • Réalisation des micro projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance des fonds disponibles • Faible mobilisation des fonds • Pourcentage réduit des dépenses directes aux micro projets par rapport aux dépenses totales
Promptitude	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'actif 	<ul style="list-style-type: none"> • Retards généralisés dans le démarrage du projet et l'exécution des activités ; • Perte de crédibilité du projet et du PNUD ; • Frustration des partenaires.

Exécution des projets	Points Forts	Points Faibles
Axe de travail 1	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place des CLAP dans tous les 8 arrondissements de Bangui et dans les 4 zones du projet en province ; • Renforcement des capacités des CLAP ; • Monographies réalisées dans tous ces sites ; • Plans de Développement Locaux (PLD) réalisés dans tous ces sites ; • CLAP opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de moyens suffisants au bon fonctionnement des CLAPs et à leur pérennisation ;
Axe de travail 2	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéfices pour toute la communauté: acceptation et cohabitation ; • Echanges entre les différents groupes sociaux, autorités et FDS • Réconciliation communautaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible budget pour avoir plus d'impact
Axe de travail 3	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation de micro projets; • Amélioration de l'accès aux services de base • Appropriation locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitation des ressources par rapport aux attentes des bénéficiaires en micro projets; • Faibles capacités des OSC ; • Faible prise en compte des activités génératrices de revenus

Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration des capacités de la contrepartie nationale (CdP et CLAPs) ; • Mise en contact des groupes sociaux qui se sont séparés ; • Infrastructures de base qui redeviennent fonctionnels 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés de monitoring par manque d'un cadre de référence de base ; • Faible prise en compte des activités génératrices de revenus
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Approche communautaire acceptée 	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement insuffisant et de très courte durée
Appropriation	<ul style="list-style-type: none"> • Participation au niveau central (CdP) et local (CLAP) dans la mise en œuvre du PSPD • Participation des communautés à l'identification et l'approbation des micro projets 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'implication des communautés et des OSC dans l'exécution directe des micro projets
Genre	<ul style="list-style-type: none"> • Pas d'actif (sauf dans les TdR des CLAP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Le genre n'a pas été spécifiquement pris en compte

IV. CONCLUSIONS, LEÇONS A TIRER ET RECOMMANDATIONS

4.1. Conclusions

Le PSPD, analysé dans le contexte de sa formulation et de sa mise en œuvre, présente une pertinence incontestable car au moment de son démarrage, il n'y avait pas d'autres initiatives similaires, mais était une continuité d'un autre projet visant la restauration de la sécurité pour le développement. Il a par conséquent orienté ses interventions dans les domaines prioritaires exprimés par le Gouvernement, en tenant compte des besoins prioritaires des populations vulnérables affectées par le conflit.

Sa pertinence s'est également ancrée dans le caractère novateur de sa démarche alliant le processus DDR des ex combattants et l'appui direct aux communautés les plus vulnérables.

En effet, « Cette approche intégrée est cohérente et consistante avec l'esprit d'une défense globale du Gouvernement, et a l'avantage de s'adresser à la problématique plus large qui vise à établir les liens entre la réinsertion individuelle des ex combattants et les besoins des communautés d'accueil afin d'assurer de manière durable, l'intégration non seulement des ex combattants mais aussi des autres populations déplacées et meurtries par le conflit ».

Réussites et insuffisances des interventions

Les résultats atteints dans les différentes composantes du projet sont variables, mais avec une analyse focalisée sur les exécutions des activités du PSPD, **on peut conclure que le projet a eu des réussites, mais aussi des insuffisances dans ses interventions (cfr 3.2.1. Efficacité).**

Axe de travail 1. Dans un contexte où les capacités des contreparties nationales sont très handicapées suite aux circonstances très spécifiques d'une situation post conflit, les réalisations à mettre au crédit des CLAP (monographies, PLD, micro projet identifiés et approuvés, fora,...) malgré des appuis relativement faibles et tardifs, présentent des motifs de satisfaction.

L'intervention du projet pour renforcer les capacités des CLAP, a permis à ces structures de démarrer leurs travaux et de se plonger dans les activités programmées.

Axe de travail 2. Le pays a été affecté par des mutineries, des rébellions, du grand banditisme pendant la décennie qui a précédé le projet PSPD. Excepté le PRAC, aucun autre projet n'est venu adresser le complexe problème de réduction des risques d'insécurité et de prévention de conflits.

L'intervention du projet dans cet axe, malgré des fonds insuffisants, a permis de susciter des espoirs au sein de la population en contribuant à la restauration du climat de confiance entre la population, les autorités locales et les FDS.

Axe de travail 3. Les interventions du projet pour améliorer l'accès aux infrastructures sociales de base sont les plus pertinentes avec de grandes réussites au regard des faibles moyens mis en place.

Ces interventions ont développé la participation communautaire et sont à n'en pas douter, des interventions qui ont un taux de durabilité très élevé et un impact réel sur les bénéficiaires.

Performance

Même si le projet a eu des réussites dans ses interventions, il a eu des insuffisances qui ne remettent pas en cause la performance satisfaisante du projet. Ces insuffisances peuvent être ainsi résumées :

Du point de vue de l'efficacité

- La formulation du projet a été faite sans la mise en place effective de mécanismes efficaces de suivi de la performance. Des indicateurs quantitatifs et qualitatifs ont certes été définis au moment de la conception du document de projet, mais leur mesures et matérialisation dans une matrice de suivi n'a pas eu lieu ;
- Une déficience au niveau central pour le suivi et le monitoring des activités avec la mise en place du Comité National de Pilotage plus de 15 mois après le démarrage supposé des activités ;
- Avec deux réunions statutaires du CNP handicapant le suivi et la programmation des activités ;
- Le déroulement des activités a beaucoup souffert des retards dans la mise en place des cadres du projet ;
- Les longues procédures organisationnelles dans la programmation des activités, leur financement et le décaissement à fortement retardé la réalisation des micro projets ;
- Cette situation a affecté la performance du projet et a entraîné :
 - ✓ Un manque de crédibilité devant les partenaires (Gouvernement, et bénéficiaires) ;
 - ✓ Une frustration des partenaires ;
 - ✓ Un retard dans la réalisation de ses objectifs ;
 - ✓ Un enchérissement des interventions ;
 - ✓ Une extension du projet et inachèvement des engagements à temps.

Du point de vue de l'efficience

Les insuffisances suivantes sont à signaler :

- Une insuffisance du budget pour assurer le financement des micro projets validés ;
- Une disponibilisation des fonds pour es micro projets en fin de projet.

Le Genre

Le document de projet n'envisageait aucune activité spécifique liée au genre et les activités programmées n'en ont pas fait échos.

Il est important de rappeler ici que la femme en général subit plus que toute autre personne les affres de la guerre en ce qu'elle devient veuve, perd ses enfants, est

victime des actes de violences sexuelles, etc. Les femmes font partie des groupes les plus vulnérables et les plus affectés par le problème sécuritaire.

De même, en matière de relèvement communautaire et spécialement au niveau de la réalisation d'activités génératrices de revenus, les femmes sont plus motivées en ce qu'elles disposent d'une responsabilité innée à chercher en tout temps les moyens d'existence pour leur ménage.

Le PSPD

- Le projet avec une modalité d'Exécution Directe (DEX) s'est retrouvé avec des processus qui n'étaient pas maîtrisés à tous les niveaux dans la mise en œuvre des activités, ce qui a ralenti leur exécution et suscité des incompréhensions auprès des partenaires;
- L'implication tardive de la contrepartie nationale dans le suivi de l'exécution du projet en a limité les performances ;
- Conçu au départ comme un volet du PRAC, par rapport aux activités arrêtées au niveau des trois axes de travail, la finalisation des activités résiduelles de son prédécesseur le PRAC, n'a pas généré des ajustements au niveau de ses attentes, y compris en développant une communication proactive avec ses partenaires locaux pour les informer des circonstances de son évolution et des modalités pratiques de travail ;
- Le manque de mécanismes prévus de suivi et évaluation au niveau central et local, ne permet pas de documenter avec précision les activités réalisées dans le cadre du projet, rendant l'exercice de son évaluation assez difficile dans la collecte des informations quantitatives et qualitatives mesurables.

4.2. Leçons apprises

Leçons opérationnelles

- La leçon opérationnelle la plus importante aux yeux de la mission d'évaluation, est la nécessité à l'avenir que les projets de type relèvement communautaire aient des moyens suffisants programmés dès le départ et qui ne se consacrent qu'à la réalisation des activités arrêtés dans le plan d'opération. Il faut tenir compte des besoins pour définir des les budgets des projets afin d'éviter de créer des faux espoirs au sein des bénéficiaires ;
- Eviter de façon définitive dans le montage d'un projet, de lui coller des activités résiduelles d'autres projets précédents qui vont grever le budget prévu. Des mécanises de prolongation de projets non terminés mais utiles existent ;
- Dans le cadre d'un projet qui travaille avec les communautés à la base et leurs représentants dans des structures ad hoc comme les CLAP, ces dernières devraient bénéficier d'appuis opérationnels et financiers pour quelles puissent réaliser leurs missions dans de bonne conditions de partenariat ;

Leçons de développement

- Eviter dans le cadre de projets d'une telle envergure, de minimiser les initiatives locales sollicitées dans de la mise en œuvre de projets communautaires et générateurs de revenus. Il en va de la crédibilité du partenariat et de la responsabilisation de la contrepartie nationale ;

- Eviter des processus de mise en œuvre de projets qui handicapent la réalisation des activités et qui ont peu de chance de s'installer dans les pratiques courantes. Il vaut mieux mettre en place des pratiques fonctionnelles que la contrepartie nationale peut s'approprier.

4.3. Recommandations

Au niveau de la formulation des projets

- Mettre en place des projets d'appui aux communautés en s'inspirant des forces et des faiblesses constatées dans la réalisation des activités du PSPD au niveau de ses différentes activités ;
- Privilégier dans les prochains projets, une approche communautaire avec une forte implication de la partie nationale dans le but de l'appropriation. Dans ce contexte, il faut renforcer le rôle des Comités de Pilotage ;

Au niveau stratégique

- Dans le cadre de la mise en œuvre de tels projets, il faudra mettre plus d'accent sur le renforcement des capacités afin de mieux responsabiliser les organisations de la société civile (ONG et associations locales) ;
- Développer les mécanismes de suivi et d'évaluation ;
- Développer dès leur phase d'initiation, des mécanismes d'appropriation nationale de tels projets, notamment en développant les capacités locales et en apportant les ressources nécessaires à leur fonctionnement ;
- Il est important dans les projets de relèvement communautaire, de donner une place particulière à la femme qui est la pierre angulaire de la survie de la famille dans des situations post conflits ;
- Renforcer les attitudes d'appropriations nationales notamment à travers l'archivage approprié de la documentation des activités menées dans le cadre de ces projets ;
- Procéder à la réalisation d'une étude sur l'impact du PSPD afin de mieux documenter les performances du projet au niveau des communautés.

Au niveau opérationnel

- Il est important de trouver les moyens d'adapter les procédures opérationnelles du PNUD aux réalités de terrain tout en créant les conditions pour aller de plus en plus vers l'exécution NIM (National Implementation Modality);
- Faire des recrutements au niveau international et national appropriés et répondant aux besoins identifiés du projet en minimisant au maximum les charges opérationnelles;
- Renforcer les structures de contrepartie nationale au niveau de tous les projets avec la mise en place de Comités de pilotage de projets qui devraient être fonctionnels dès la mise en œuvre du projet;

Annexe 1 : Termes de références

Programme des Nations Unies pour le développement



République
Centrafricaine

TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION D'EVALUATION INDEPENDANTE DU PROJET DE SECURITE POUR LE DEVELOPPEMENT (PSPD)

1. Historique et contexte

Au cours des dernières décennies la République centrafricaine a été le théâtre des crises politiques et militaires les plus graves de son histoire, avec des conflits armés à répétition. Les conséquences sont énormes et profondes, notamment le recul de l'économie entraînant l'accroissement de la pauvreté, le déficit chronique de la paix et l'intensification de l'insécurité avec la prolifération des armes.

Pour faire face à de tels défis, le gouvernement, avec l'appui de la communauté internationale a mis en place dès fin 2003, le Projet de Réinsertion des ex-combattants et d'Appui aux Communautés (PRAC), destiné à contribuer à la restauration de la sécurité, notamment sur une base communautaire, et au rétablissement de la confiance entre les populations et les autorités locales, civiles et militaires. Ce projet comportait deux volets : le processus de désarmement, démobilisation et réinsertion (DDR) des ex-combattants et l'appui aux communautés de manière à garantir une réinsertion durable des ex-combattants.

En vue de renforcer les liens entre la réinsertion individuelle des ex-combattants et les besoins des communautés d'accueil, le « Projet de Sécurité Pour le Développement » PSPD a été mis en place à partir de 2006 en vue de développer, de manière plus conséquente, l'appui aux communautés initié dans le cadre du PRAC. Le PSPD comprend trois axes de travail :

- la mise en place et l'appui au bon fonctionnement des fora locaux de concertation et de validation des priorités locales,
- le rétablissement d'un climat de confiance, notamment entre les autorités civiles et militaires et les différentes composantes de la population,
- la mise en œuvre d'activités de réhabilitation d'infrastructures à caractère social productif, ainsi que des initiatives directement génératrices de revenus, au profit des communautés

Les ressources mobilisées pour l'ensemble des interventions du PSPD proviennent de la France (1.822.157 \$US) et du PNUD (379.820 \$US).

Les principaux partenaires nationaux impliqués dans l'intervention sont le Ministère de l'économie, du plan et de la coopération internationale, la Commission Nationale de Désarmement, Démobilisation et Réinsertion des Ex-combattants (CNPDR), le Ministère de la Défense nationale, le Ministère des Affaires Sociales et le Ministère de l'Intérieur.

L'évaluation permettra de mettre en exergue les changements observés depuis le début de l'exécution et les facteurs qui y contribuent. Elle pourrait aussi indiquer comment les résultats s'inscrivent dans les stratégies et les priorités du gouvernement, les objectifs de développement internationaux, régionaux et nationaux, les stratégies et les structures, les objectifs et les priorités du PNUD ainsi que les programmes internationaux, régionaux et nationaux du PNUD, le cas échéant.

Les éléments de cette évaluation doivent correspondre au contexte d'autres évaluations précédentes ou en cours et au cycle d'évaluation. Ils doivent prendre en compte la proposition de financement initial, les plans stratégiques, le cadre logique ou théorie de changement, les plans de surveillance et indicateurs. Ces derniers doivent être incorporés ou indiqués en référence dans les annexes via des liens sur Internet ou d'autres moyens de communication.

2. Objet de l'évaluation

Décrire les changements enregistrés à la fin du projet, mesurer leurs pertinences par rapport aux résultats attendus du projet et indiquer les leçons apprises ;

Fournir des informations qui pourraient être utilisées pour formuler des recommandations pertinentes visant à améliorer la formulation, la mise en œuvre et le suivi des interventions futures ;

3. Portée de l'évaluation et objectifs

De manière pratique, l'évaluation devra se concentrer sur les résultats attendus des interventions. Il s'agit notamment de :

- (i) Les comités de concertation et de validation de projets au niveau local, sont-ils opérationnels ? Comment ont-ils contribué au changement en terme de résolution des conflits, de promotion des projets et à la réalisation des activités pour le retour de la paix et du processus de développement ?
- (ii) Un climat de confiance entre autorités locales et communautés est-il établi ? Comment est-il entretenu ? Qui sont les principaux acteurs ? Qu'est ce qui est fait pour le pérenniser ?
- (iii) Des micro projets ont-ils été réalisés avec une participation communautaire importante ? lesquels ? Quel est leur impact ? Comment est-il pérennisé ?
- (iv) Si les avancées sont insuffisantes ou s'il y a eu des blocages, l'évaluation devrait les faire ressortir, les analyser et fournir des options pour le futur.
- (v) Enfin l'évaluation devra mettre un accent particulier sur la pertinence, l'efficacité, la durabilité ou l'impact de l'intervention du projet, en mettant en lumière l'application des droits basés sur l'approche droits humains et les facteurs de spécificité de genre dans les efforts consentis dans le déroulement du projet.

4. Questions relatives à l'évaluation

Plus singulièrement l'évaluation pourra fournir des réponses aux questions suivantes :

- Les effets ou produits ont-ils été atteints ?
- Quels progrès ont été réalisés en matière d'effets ?
- Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les effets escomptés ?
- Dans quelle mesure les effets du PNUD ont contribué aux produits ?
- La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace ?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou l'inefficacité ?

5. Méthodologie

L'évaluation est envisagée à un moment où dans la zone il est enregistré un progrès sensible vers le retour de la paix, la préparation d'un nouvel exercice du DDR et des élections présidentielles et législatives. C'est un exercice mandataire dont l'exécution pourrait contribuer à mieux comprendre les efforts fournis et les insuffisances. Il tiendra compte du cadre de résultats et du cadre du suivi et évaluation du projet y compris les indicateurs d'effet et de produit ainsi que les cibles pour mesurer la performance et le statut d'exécution.

L'évaluation de ce fait devrait apprécier la disponibilité des données globales, régionales et nationales applicables. Elle établira les listes et les descriptions des principales parties prenantes (utilisateurs de l'évaluation, bailleurs partenaires, personnel des organisations chargées de projets similaires, bénéficiaires, etc.) ainsi que des sources de données et des outils qui généreront probablement les réponses les plus fiables et les plus valides aux questions de l'évaluation dans les limites des ressources.

Elle doit contenir un plan de travail détaillé étape par étape, précisant les méthodes que l'évaluation va adopter pour la collecte de l'information nécessaire au traitement des critères d'évaluation et pour répondre aux questions sur l'évaluation, ainsi que les méthodes à suivre pour l'analyse des données, l'interprétation des conclusions et le rapport des résultats.

- Quel élément est nécessaire pour répondre aux questions de l'évaluation ?
- Quelle(s) méthode(s) de collecte de données seront utilisées pour répondre aux critères et aux questions de l'évaluation ? Pourquoi ces méthodes ont-elles été choisies ? Les ressources allouées sont-elles suffisantes ?
- Qui sera chargé de la collecte des données?
- Quel est le cadre choisi pour la modélisation ? Quel principe suit-il ?
- Qui sera chargé d'impliquer les participants et autres parties prenantes?
- Quels systèmes de gestion de données seront utilisés ? C'est-à-dire, quelle est la logistique, y compris les procédures, le calendrier et l'infrastructure physique, mises en place pour réunir et traiter l'information?
- Comment les informations collectées seront-elles analysées et les conclusions interprétées et rapportées?
- Quelles sont les questions de méthodologie à revoir pour garantir la qualité?

6. Produits d'évaluation (prestations)

L'évaluation du projet devra fournir les produits suivants :

- **Un rapport initial d'évaluation** - Un rapport initial préparé par l'équipe d'évaluation avant d'entrer dans l'exercice de recollection de données d'évaluation à part entière. Ce rapport détaille la compréhension de l'équipe par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre au chargé des programmes et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ.
- **Projet de rapport d'évaluation** - Le chargé des programmes et les principales parties prenantes dans l'évaluation doivent réviser le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis.
- **Rapport d'évaluation final.**
- **Evaluation des notes d'informations et autres éléments de connaissance ou participation** dans les événements de partage des connaissances.

7. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

L'équipe est composée de trois consultants dont un consultant international, chef d'équipe et deux consultants nationaux

7.1. Rôles et responsabilité des membres de l'équipe

- *Un consultant international spécialiste en développement de programme DDR*
 - Supervise l'équipe d'évaluation
 - Initie et finalise la méthodologie de concert avec les consultants nationaux
 - Conduite l'exercice de collecte (interview, questionnaires, collecte de documents, etc.), d'analyse des données et fournit les produits de l'évaluation
 - Veille à la bonne exécution de la mission d'évaluation
 - Elabore le draft et le rapport final en français
 - Prépare et produit une restitution sous forme d'une présentation PowerPoint
- *Un consultant national spécialiste en organisation et relèvement communautaire post conflit*
 - Soumet la méthodologie d'évaluation des effets et des capacités organisationnelles des communautés et un calendrier à l'équipe ;

- Conduit l'exercice de collecte (interview, questionnaires, collecte de documents, etc), d'analyse des données et fournit les produits de l'évaluation
 - Fournit des in put à la demande des autres membres
 - Propose un draft en français aux membres
 - Prépare et produit une restitution sous forme d'une présentation PowerPoint
- *Un consultant national spécialiste de micro projet*
 - Soumet la méthodologie d'évaluation des effets des activités liées à la promotion des micro projets et un calendrier à l'équipe ;
 - Conduit l'exercice de collecte (interview, questionnaires, collecte de documents, etc.), d'analyse des données et fournit les produits de l'évaluation
 - Fournit des in put à la demande des autres membres
 - Propose un draft en français aux membres
 - Prépare et produit une restitution sous forme d'une présentation PowerPoint

7.2. Qualifications

Consultant International

- 1) Diplôme du troisième cycle en Sciences Politiques, Juridiques, Sociales ou Economie.
- 2) Avoir 10 ans au moins d'expérience dans le domaine de la gestion de programmes de relèvement post conflit,
- 3) Avoir au moins 10 ans d'expérience de gestion de programmes de DDR, de développement communautaire et de promotion de micro projets
- 4) Disposer d'excellentes capacités d'analyse et de synthèse.
- 5) Bonne connaissance des réalités africaines en général ou des particularités centrafricaines
- 6) Garder son indépendance vis-à-vis du PNUD et des institutions ou organisations impliquées dans l'élaboration, l'exécution ou le conseil concernant un aspect de l'intervention du projet qui fait l'objet de l'évaluation.
- 7) Bonne maîtrise du français, la connaissance de l'anglais étant un avantage.

Consultants Nationaux

- 1) Maîtrise en Sciences Politiques, Juridiques, Sociales ou Economie.
- 2) Avoir au moins de 5 ans d'expérience dans le domaine de la gestion de programmes de relèvement post conflit,
- 3) Avoir au moins 5 ans d'expérience de gestion de programmes de DDR, de développement communautaire et de promotion de micro projets
- 4) Disposer d'excellentes capacités d'analyse et de synthèse.
- 5) Bonne connaissance des réalités centrafricaines
- 6) Garder son indépendance vis-à-vis du PNUD et des institutions ou organisations impliquées dans l'élaboration, l'exécution ou le conseil concernant un aspect de l'intervention du projet qui fait l'objet de l'évaluation.
- 7) Bonne maîtrise du français et du Sangho.

8. Ethique d'évaluation

La présente évaluation est conduite conformément aux principes mis en avant dans les « **Directives éthiques pour l'évaluation** » de l'UNEG ⁶⁴ . Elle décrit les problèmes essentiels abordés dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

9. Modalités d'exécution

Le Comité de Pilotage du Projet de Réduction et de Contrôle des Armes Légères et de Petit Calibre (ALPC), projet qui est la suite logique du PSPD, assure la supervision générale de l'évaluation. Il valide les termes de référence de la mission, fournit des orientations stratégiques et valide les produits (rapport provisoire et rapport final).

Le coordonnateur du projet met à la disposition de l'équipe de l'évaluation, les documents relatifs au projet (documents du projet, rapports trimestriels, rapports annuels, plan de mise en œuvre, plan de suivi et de l'évaluation, cadres de résultats), la liste des parties prenantes, etc. Il convient du calendrier de travail avec l'équipe d'évaluation, fournit des moyens logistiques (l'espace bureau, les fournitures, l'équipement, etc.) et facilite la tenue de la réunion de validation.

L'équipe d'évaluation exécute les activités conformément au calendrier et fournit les produits dans les délais requis. Il se réfère aux normes contenues dans le manuel de la planification, du suivi et d'évaluation axée sur les résultats de développement ainsi qu'aux « Directives éthiques pour l'évaluation »

10. Echancier

Activités	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Responsables
1. Etudes sur dossier	X	X	X																													Equipe eval.
2. Instructions aux évaluateurs				X																												
3. Finalisation de l'élaboration des méthodes d'évaluation et préparation du rapport initial détaillé							X	X	X																							Equipe eval
4. Mission d'évaluation interne										X	X			X	X	X	X	X	X													E.E/PNUD
- Visites sur le terrain										X	X			X	X	X	X	X	X													
- Entretien										X	X			X	X	X	X	X	X													
- Questionnaire										X	X			X	X	X	X	X	X													
5. Préparation du projet de rapport																						X	X	X	X							Equipe eval
6. Réunion des parties prenantes																										X						EE/PNUD/CNP DR
7. Révision du projet de rapport (pour l'assurance qualité)																												X				Equipe eval
8. Incorporation des commentaires et finalisation du rapport d'évaluation																													X	X		Equipe eval

11. Durée de la consultation

La consultation s'étalera sur une période d'un mois incluant la période de préparation du rapport. Elle se déroulera à Bangui et à l'intérieur du pays

12. Annexes des termes de référence

LISTE DES DOCUMENTS A CONSULTER

1. DOCUMENT DE PROJET PSPD EN REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE.
2. RAPPORT ANNUEL DU PROJET
3. DOCUMENT D'OUTIL DE SUIVI DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL
4. PLAN D'OPERATIONS
5. DOCUMENT SUR LES NORMES ET PROCEDURES DE COLLECTE, STOCKAGE, TRANSPORT, MANUTENTION ET DESTRUCTION DES ARMES ET MUNITIONS
6. PROJET DE LOI PORTANT REGIME DES ARMES LEGERES ET DE PETIT CALIBRE
7. DIRECTIVES POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'APPROCHE ARME CONTRE DEVELOPPEMENT

LISTE DES PARTENAIRES

1. COMMISSION NATIONALE DE LUTTE CONTRE LA PROLIFERATION DES ARMES LEGERES ET DE PETIT CALIBRE POUR LE DESARMEMENT ET LA REINSERTION
2. MINISTERE DELEGUE A LA DEFENSE NATIONALE (DIRECTION GENERALE DU DESARMEMENT)
3. MINISTERE DU PLAN ET DE LA COOPERATION
4. MINISTERE DE L'INTERIEUR (DIRECTION DES AFFAIRES POLITIQUES ET ADMINISTRATIVES)
5. MINISTERE DES AFFAIRES ETRANGERES
6. MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES
7. AMBASSADE DE France
8. UNION EUROPEENNE
9. OFCA
10. MAIRES DES 8 ARRONDISSEMENTS DE BANGUI ET ONGS LOCALES
11. PNUD

- La matrice d'évaluation (suggérée comme prestation à inclure dans le rapport initial) - La matrice d'évaluation Tableau A - Exemple de matrice d'évaluation

Critères d'évaluation appropriés	Questions clés	Sous-questions spécifiques	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthodes pour analyser les données

- Le programme des activités, jalons et prestations - Basé sur calendrier présent dans les Termes de référence, les évaluateurs présentent un programme détaillé.
- Le format requis pour le rapport d'évaluation - Le rapport final doit inclure, mais pas obligatoirement se limiter à, les éléments mis en avant dans les critères de qualité des rapports d'évaluation (voir l'Annexe 7).
- Le code de conduite - Les unités de programmes du PNUD demandent que chaque membre de l'équipe d'évaluation lise attentivement, comprenne et signe le « Code pour les évaluateurs dans le système des NU », qui est disponible en pièce jointe dans le rapport d'évaluation.

Annexe 2 : Liste des documents consultés pendant la mission

1. Programme des Nations Unies pour le Développement, Projet de Sécurité pour le Développement (PSPD), Fiche descriptive du Projet, août 2006.
2. Programme des Nations Unies pour le Développement, Projet de Sécurité pour le Développement (PSPD), compte rendu de la formation et de la campagne de sensibilisation sur la culture de la paix, la gestion et la prévention des conflits, septembre 2008
3. Projet de Sécurité pour le Développement (PSPD), Rapport final (juillet 2006-décembre 2008)
4. Projet de Sécurité pour le Développement (PSPD), Mission de formation des membres des CLAP et des acteurs locaux en gestion du cycle de projet, élaboration des plans locaux de développement, d'évaluation des micro projets de réhabilitation ou construction et des capacités des organisations de la société civile pour la mise en œuvre des projets communautaires, Mai 2008
5. Projet de Sécurité pour le Développement (PSPD), Rapport de la remise officielle des kiosques bornes fontaines dans le 6^e Arrondissement de Bangui, mars 2008
6. Projet de Sécurité pour le Développement (PSPD), Rapport de la cérémonie de remise officielle des prix du Jeu Concours sur le danger des armes à feu, Juillet 2008
7. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Décision portant protocole des normes et procédures de réception, d'enregistrement, de marquage, de transport, de stockage et de destruction des armes légères et de petit calibre illicite en République Centrafricaine, juin 2009 ;
8. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), rapport d'évaluation des activités du PSPD à Bossangoa et Bozoum (20-24 décembre 2007), décembre 2007
9. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Rapport de la mission de restitution des principales recommandations des travaux de la revue technique du PSPD et du lancement de ses activités sur les sites de Bossangoa et Bozoum (2 avril 2008), Avril 2008
10. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Rapport de mission de remise officielle des micro projets communautaires et de suivi évaluation des activités du projet de Réduction et de Contrôle des Armes Légères et de Petit calibre en cours de réalisation dans l'Ouham et l'Ouham Pende (21-25 juin 2009), juin 2009
11. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Evaluation interne du projet de Sécurité pour le Développement (non daté) ;
12. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Rapport de mission de validation

des Plans Locaux de Développement, de présentation du plan d'opération du projet ALPC et du lancement officiel d'exécution des travaux des microprojets, octobre 2008

13. Programme de Sécurité pour le Développement, Rapport de mission de visite de terrain à Bangui, janvier 2008

Liste des documents consultés après la mission

14. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Rapport de la première réunion du Comité de Pilotage, 5 décembre 2007 ;

15. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Décision portant création du Comité de Pilotage du Projet de sécurité pour le développement (PSPD), octobre 2007;

16. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Compte rendu de la réunion tripartite comprenant la CNPDR, le PNUD/PSPD et l'Ambassade de France, Bangui le 17 octobre 2007 ;

17. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Rapport de mission de visite de terrain à Bangui, 10 janvier 2008 ;

18. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Rapport de la première réunion du Comité de Pilotage, 5 décembre 2007 ;

19. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Compte rendu de la réunion relative à l'évaluation des activités réalisées par le projet de Sécurité pour le Développement (PSPD) et la mise en place d'un groupe technique de travail pour préparer la tenue de l'atelier de présentation et de planification des activités du Projet de Réduction et de Contrôle des Armes Légères et de "Petit Calibre et la date de son lancement officiel, 23 juillet 2008 ;

20. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Note de service N°204/PR/CNPDR/07 portant nomination des membres du Comité de Pilotage, 16 novembre 2007 ;

21. Commission Nationale de Lutte Contre la Prolifération des Armes Légères et de Petit Calibre Pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR), Décision portant dissolution du Comité de Pilotage du Projet de Sécurité pour le Développement (PSPD), 25 novembre 2008 ;

22. Comité de pilotage du projet de sécurité pour le développement (PSPD), rapport de l'évaluation interne du projet de Sécurité pour le développement, février 2008 ;

23. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Clarification de la gestion financière des Projet d'Appui à la Réinsertion des Ex combattants (PRAC) et de la Sécurité pour le développement (PSPD), 23 janvier 2008 ;

24. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Compte rendu relatif à la rencontre du 17 octobre 2007 relative à la mise en place du Comité de Pilotage du PSPD ;
25. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), rapport succinct sur l'utilisation du Fonds Français octroyé dans le cadre du Projet de Sécurité pour le Développement (PSPD), novembre 2007 ;
26. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Manuel de procédures, financement de micro projets, mai 2007 ;
27. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Rapport de mission à Bozoum et Bossangoa du 25 septembre au 1^{er} octobre 2006 ;
28. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Rapport de mission à Bozoum et Bossangoa du 17 au 21 septembre 2007 ;
29. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), rapport succinct des missions à Kaga-Bandoro, Sibut, Bossangoa et Bozoum du 15 au 27 septembre 2007 ;
30. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Plan annuel de travail, octobre-décembre 2008 ;
31. Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), Plan de travail annuel 2007 ;
32. Projet de sécurité pour le Développement (PSPD), Termes de Référence des CLAPs, version 2007 ;
33. Projet de sécurité pour le Développement (PSPD), Manuel de Suivi, Evaluation et Reporting, Mai 2007 ;
34. Projet de sécurité pour le Développement (PSPD), Termes de référence de l'atelier de formation des membres des CLAPs et des leaders des organisations locales de développement sur le cycle des projets et l'élaboration des Plans Locaux de développement dans les UEP/PSPD, Mai 2008 ;
35. Projet de sécurité pour le Développement (PSPD), Project Annual Report, juillet 2006-mars 2007 ;
36. Projet de sécurité pour le Développement (PSPD), Plan annuel de travail, janvier-Mars 2008 ;
37. Projet de sécurité pour le Développement (PSPD), Plan de travail conjoint PSPD/CNPDR, UEP Sibut Préfecture NANA GRIBIZI, mars-juin 2008 ;
38. Projet de sécurité pour le Développement (PSPD), rapport de formation des membres des CLAPs, 25 février 2007 ;
39. Ministère de la Communication, de la réconciliation nationale, de la Culture démocratique et de la Promotion des Droits de l'Homme, projet de réhabilitation de 4 radios rurales (Radio Centrafrique), Août 2007.

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées.

Nom et prénoms	Fonction
Amadou Maïga	Représentant Résident Adjoint du PNUD
Maxime Bringa-Takama	Assistant du représentant résident adjoint PNUD
Dambagoa Eliane	Responsable des Ressources Humaines PNUD
Ndoubade Célestin	Responsable Administratif et Financier PSPD
Ibrahima Diallo	Conseiller Technique Principal DDR/PNUD
Moriken Camara	Ancien CTP du PSPD (par mail)
Ndoma Anatole	Ancien chargé de programme PSPD
Gal NGAINDIRO Gabriel	Coordonateur du CNPDR
Mpeko Etienne	Coordonateur Adjoint du CNPDR
Sakanoko Ndjaye	Secrétaire Exécutif CNPDR
Gueret Dieudonné	CNPDR
Ngrekamba Jean Christophe	Ministère du Plan (mbre comité de pilotage PSPD)
Kassonda Daniel	Haut Commissariat à la décentralisation (mbre Cté Pilotage PSPD)
Yapende Philippe	CNPDR
Binguimale Eugène	Ministère des affaires Sociales (mbre cté pilotage PSPD)
SOUS PREFECTURE DE SIBUT	
	Sous Préfet
Foukpio Nicaise Benoît	Procureur de la République/Sibut
Kpawirena Achile Anicet	Commandant de Compagnie de gendarmerie/Sibut
Ankouma-MPolo Barthélémie	Commissaire de Police/Sibut
Mbaikoua	Médecin Adjoint hôpital/Sibut
Belgé-Bedogo	Coordonateur adjoint de l'ong COOPI/Sibut
Kpizingo Georges Vernier	Responsable Rurale/Sibut
Kpangba Ambert	Sous Préfet Kaga Bandoro
Kossala Maurice	Commandant de Compagnie de gendarmerie/KgB
Ndomete Thomas	Maire de Kaga Bandoro
Pinikundu Pierre	Maire de nana Outa
Kongo Anathole	Secrétaire général mairie KgB
Somakoko Annie	Secrétaire de Caritas KgB
Dounouane Paul	Crédit mutuel de Be-Okoko/KgB
Ngate Moïse	Chef de secteur ACDA/KgB
Ngalo Simon	Intérimaire Directeur CPR/KgB
Koisse Etienne	Membre de délégation/Conseiller KgB
Azounada Bernard	Membre de délégation/Conseiller KgB
Zoumbeti Pascal	Membre de délégation/Conseiller KgB
Gobila Henri	Commissaire de Police KgB
Nza Samuel	Responsable Radio Rurale/KgB
+ 32 ex combattants don 4 femmes	
BANGUI	
1 ^{er} Arrondissement	3 membres de délégation et membre du CLAP
2 ^e Arrondissement	1 Le président du CLAP
6 ^e Arrondissement	12 membres de délégation et CLAP
7 ^e Arrondissement	3 membres de délégation et CLAP
8 ^e Arrondissement	3 membres de délégation et CLAP

Annexe 4 : Guides d'entretien/questionnaire semi structurés par cible

GUIDE D'ENTRETIEN /QUESTIONNAIRE SEMI STRUCTURE POUR L'EVALUATION DU PSPD (septembre-octobre 2010).

Evaluateurs : MUVIRA Charles, Consultant International, et DOMADJI KOUMAYO-YALI Jacques, Consultant National.

Introduction/présentation :

Nous sommes une équipe d'évaluateurs indépendants qui venons après deux ans, voir dans quelle mesure le « **Projet de Sécurité pour le Développement –PSPD- 2006-2008** » initié par le gouvernement de la République Centrafricaine et le PNUD avec l'appui de la France, a contribué à '*renforcer les communautés pour une réinsertion socio économique durable et une intégration effective des ex combattants dans un environnement sécurisé*'.

Votre institution ou vous-même à titre individuel ou en groupe avez joué un rôle ou suivi de près la mise en œuvre de ce projet, et à ce titre, nous souhaiterions vous entretenir sur le contexte de sa conception, sa mise en œuvre (procédures), ses résultats au regard de ses attentes, les leçons qu'on peut en tirer et les recommandations pratiques pour des éventuels projets similaires.

Se présenter (si tous les évaluateurs sont présents, à tour de rôle en commençant par le chef de mission)

n.b. Les 4 guides/questionnaires ont été mis ensemble ici pour les besoins d'une présentation pratique pour le rapport.

Date :
Lieu :
Personne rencontrée (Qualification) :
Institution :
Heure début entretien :
Heure fin entretien :
Nom évaluateur :

1. Avec partenaires et personnes ressources

Conception du Projet

1. Dans quel contexte pays le PSPD a-t-il été mis en place ?
2. Comment ce contexte a-t-il évolué à ce jour ?
3. Quel a été la problématique de base à l'origine du PSPD ?
4. S'agissait-il de préoccupations du gouvernement, des populations et des partenaires ?
5. Les Objectifs du PSPD répondaient-ils à cette problématique ? Comment ? (*Les rappeler s'il le faut*)
6. Les objectifs ont-ils changé en cours d'exécution ? Si oui comment et pourquoi ?
7. Les bénéficiaires et acteurs du PSPD ont-ils été bien ciblé ? (*Expliquez*)
8. Pensez-vous que la stratégie d'intervention retenue répondait à la problématique retenue ? (*Expliquez*)
9. Telle que pensée, la stratégie retenue a-t-elle atteint les niveaux suivants ? (*Expliquez*)
 - i. Communautés d'accueil (*participation*) ?
 - ii. Préfectures (*planification et coordination. Intersectorielle*) ?
 - iii. Central (*espaces de concertation*) ?

Mise en œuvre

10. La structure de mise en œuvre du PSPD était-elle adéquate au regard de la problématique - objectifs -stratégie et résultats attendus ? (*Expliquez à chaque fois*)
 - 10.1. Au niveau du PNUD ?
 - 10.2. Au niveau décentralisé (UEP)?

- 10.3. Au niveau du Comité de Pilotage ?
 10.4. A d'autres niveaux (s'il y a lieu) ?
 11. Par rapport à l'Exécution Directe (DEX) par le PNUD, quelle est l'appréciation que vous faites dans sa mise en œuvre ? *(Expliquez)*
 - Au niveau organisationnel ?
 -Au niveau opérationnel ?
 12. Les activités programmées étaient-elles compatibles avec la gestion DEX dans leur mise en œuvre ? *(Expliquez)*
 13. Ces activités ont-elles fait l'objet d'un suivi strict ? Par exemple, y-a-t-il eu des plans d'opérations régulièrement révisés et sur quelle base (tps) ? *(Expliquez)*
 14. Le projet a été prolongé de juillet 2008 à Décembre 2008 (5 mois). Qu'elle était sa justification ? *(Expliquez)*

Réalisations/produits/Effets

15. Comment appréciez-vous l'atteinte des résultats attendus ?
 15.1. Opérationnalité des CLAP ?
 15.2. Rétablissement climat de confiance autorités et communautés ?
 15.3. Réalisation micro projets avec participation communautaire ?
 16. Pour chaque résultat attendu, pouvez-vous nous dire au niveau des activités, ce qui a bien marché et ce qui ne l'a pas été et pourquoi ? *(Rappelez les activités par résultat attendu)*
 17. Pouvez-vous en quelques mots nous dire quels changements pensez-vous qui ont été induits par le PSPD et dans quels domaines ?
 18. Y aurait-il des résultats non prévus dans le projet qui ont été générés par lui (positifs ou négatifs) ?
 19. Au niveau institutionnel (décentralisé et central), quels changements dans les pratiques le projet a-t-il induit s'il y en a ?
 20. Au niveau des communautés, bénéficiaires, quels changements dans les pratiques et comportements le projet a-t-il induit s'il y en a ?
 21. Quels ont été les points forts et les points faibles dans cette mise en œuvre ? *(Expliquez)*
 22. Sur les points forts, quelles leçons pouvons-nous en tirer ?
 23. Sur les points faibles, quelles recommandations peuvent être faites?
 24. Pensez-vous que le contexte actuel plaide pour une relance d'un tel projet ? Dans quelles conditions ?
 25. Quelles leçons particulières pouvez-vous tirer du PSPD pour la continuation du processus de consolidation de la paix et du relèvement communautaire ?
 26. Quelles recommandations pouvez-vous faire pour renforcer les acquis du PRAC et du PSPD en particulier ?
 27. Comment appréciez-vous globalement la formulation et le suivi des interventions du PSPD ? Que faut-il améliorer ??
 28. La CNDRR/CNPDR a-t-elle joué son rôle d'organe de contrepartie du PSPD ?
 28.1. Points forts ?
 28.2. Points faibles ?
 29. Une stratégie de fin de projet dans un cadre d'appropriation nationale et de continuité a-t-elle été élaborée ?
 *Si oui, qu'en est-il ?
 *Si non, pourquoi et quelles recommandations pour y remédier dans le futur ?
 30. Le PSPD et la CNDRR/CNPDR ont-ils développé des synergies avec d'autres projets similaires ? *(Appréciation)*
-

2. Avec l'Administration, FDS, Société Civile et ONG partenaires

1. Connaissez-vous le PSPD ? Décrivez-le *(Le rappeler s'il le faut)*
 2. Quels étaient ses objectifs ?
 3. Etes-vous au courant de ses réalisations ?
 - Lesquelles ?
 - Autres réalisations
 4. Pensez-vous que ces réalisations contribuent au :
 -Relèvement communautaire
 -Améliorer la sécurité et la paix en RCA ?

5. Quels sont les apports du PSPD au niveau de :
 - L'administration locale ?
 - La sécurité globale ?
 - La consolidation de la Paix ?
 - Le relèvement communautaire ?
 6. Quelle structure le PSPD a-t-il aidé à mettre en place à votre niveau ?
 7. Comment fonctionnent-ils ?
 8. Ces structures sont-elles reconnues par l'administration et à travers quel(s) acte(s) ?
 9. Quelles contributions ces structures ont-elles faites à la Préfecture/Arrondissement ?
 10. Existe-t-il une monographie de la région (Préf./S-Préf/commune ou arrondissement) ?
 11. Et-elle utile pour votre structure ? (*Expliquez*)
 12. Y-a-t-il eu des fora sur la sécurité dans votre circonscription ? Sur quels thèmes ?
 13. Qui y a participé ?
 14. Quelle a été leur contribution aux objectifs de départ dans votre circonscription ?
 15. Quels sont les relations qui n'existaient pas avant et qui sont là aujourd'hui entre les forces de sécurité et de défense et les autorités politico administratives et la société civile (*Expliquer*)
 16. Quelle stratégie proposez-vous pour renforcer et pérenniser ces relations ?
 17. Quels sont les relations qui n'existaient pas avant et qui sont là aujourd'hui entre les autorités civiles, militaires et la population ? (*Expliquer*)
 18. Quelle stratégie proposez-vous pour renforcer et pérenniser ces relations ?
 19. Existe-t-il des réunions de concertation entre ces différentes entités ? Sont-elles formelles ?
 20. Comment utilisez-vous les résolutions et les recommandations issues de ces réunions ?
 21. Comment appréciez-vous l'appropriation de ces différentes relations par les divers acteurs (Adm., militaires, civile, société civile,...)
 22. Savez-vous qu'il y a eu des micros projets communautaires initiés dans le cadre du PSPD ?
-Si oui, lesquels ?
 23. Quel a été selon vous le processus de sélection mis en place pour ces micros projets ?(*Expliquez*)
 24. Comment appréciez-vous la capacité de participation des acteurs locaux en matière de réalisation de microprojets communautaires ?
 25. Quel a été le degré de collaboration entre les structures du PSPD (UEP) et les autorités Préfectorales/communales ?
 26. Le PSPD est venu à la suite du PRAC : Qu'a-il-apporté de plus par rapport à ce dernier ?
 27. Que proposeriez-vous au vu des réalisations du PNUD/PSPD pour la poursuite de la restauration de la sécurité et de la paix au niveau de la région (Préfecture/arrondissement) et de la RC
 28. Quels leçons particulières avez-vous tiré du PSPD pour la continuation de son processus de consolidation de la paix et du relèvement communautaire ?
 29. Quels recommandations feriez-vous pour renforcer les acquis du PRAC et du PSPD en particulier ?
 30. Quels sont selon vous, les points faibles et les points forts dans la mise en œuvre du PSPD dans votre région ? (*Expliquez*)
-

3. Avec bénéficiaires (Ex combattants et communautés)

Connaissance

1. Comment avez-vous entendu parler de ce projet ? (*Le rappeler s'il le faut*)
2. Quel était selon vous son ou ses objectif (s) ?
3. Quels étaient selon vous les problèmes ciblés par ce projet ? (*les rappeler s'il le faut*)
4. Pouvez-vous nous expliquez en quelques mots comment vous analysez ces problèmes ?
5. Quelles sont les activités qui ont été proposé par le PSPD pour les résoudre ?

Participation

6. Avez-vous été impliqué dans la réalisation des activités de ce projet ? Quelles activités ??
7. Comment avez-vous été impliqué ? (*Expliquez*)
8. Qu'est ce que votre participation a apporté de plus à la réalisation de ces activités ?
9. Y-a-t-il des personnes ou groupes de personnes qui ont été exclus de ces activités selon vous ? (*Expliquez*)

Réalisations/produits

10. Quels sont les activités qui ont été réalisés dans votre circonscription ?

12. Qui y a participé ? (*Chercher une énumération exhaustive*)
13. Parmi toutes ces activités, lesquelles selon vous répondaient le mieux à la résolution des problèmes identifiés ?
14. Quelles catégories de personnes ces activités intéressaient-elles ? Jeunes, adultes, vieux, femmes, Hommes ?
15. Quelle était la qualité des participants à ces activités ? administration/force de défense et de sécurité/population/ex combattant ????
16. Quels sont les problèmes ou blocages que vous avez noté dans la mise en œuvre des activités ?

Appréciation/changement.

17. Comment appréciez-vous les activités choisies dans le cadre de ce projet ? (*Expliquez*)
 18. Lesquelles ont atteints les meilleurs résultats et pourquoi ?
 19. Comment appréciez-vous votre participation ? (*Expliquez*)
 20. Quels principaux changements les activités du PSPD ont eu sur vous, ou sur votre communauté ? (*Expliquez*)
 21. A quoi êtes-vous arrivés aujourd'hui avec le projet que vous n'auriez pas eu sans lui ???
 22. Le projet (ou ses activités), vous a-t-il permis d'avoir une meilleure vision de la problématique de la paix ? (*Expliquez*)
 23. Le projet (ou ses activités) vous a-t-il permis d'avoir une meilleure vision de la problématique de la relance économique ? (*Expliquez*)
 24. Quelle est le sentiment général que vous avez sur la sécurité dans votre circonscription ? (*Expliquez*)
 25. Si il est globalement positif, à quoi l'attribuez-vous ?
 26. Pensez-vous qu'il y a d'autres activités qui pourraient être faites pour renforcer la sécurité ? Lesquelles ?
 27. Le PSPD est terminé, cela pourra-t-il remettre en cause les résultats atteints avec vous ?? (*Expliquez*)
 28. Aujourd'hui, qu'est ce qui vous reste de ce projet ?
 29. Si un nouveau projet venait, quelles recommandations lui feriez-vous pour améliorer les résultats ?
 30. Quels ont été les points forts et les points faibles du PSPD à votre niveau ??
-

4. Avec les Comités Locaux d'Approbation des Micro Projets (CLAP)

Organisation/missions

1. Dans quel cadre le CLAP a-t-il été mis en place ?
2. Comment (sur quelles bases) ses membres ont-ils été choisis ?
3. Le CLAP a-t-il été reconnu par les autorités administratives locales avant de commencer ses activités? Par quel(s) acte(s) ?
4. Quels étaient Les missions assignées au CLAP?
5. Pour quel(s) objectif(s) ?
6. Quels moyens aviez-vous pour accomplir ces missions ?
7. Les membres du CLAP avaient-ils les capacités (formation) d'accomplir leur mission ? (*Expliquez*)
8. Les membres du CLAP ont-ils bénéficiés de séances de renforcement de leurs capacités en cours d'exercice ? Combien de fois et dans quels domaines ?

Réalisations

9. Quelles ont été les principales réalisations du CLAP et dans quels domaines? (*Expliquez et donner des détails sur les réussites*)
10. Quelles ont été les principales contraintes rencontrées par le CLAP dans la réalisation de ses missions ?
11. En tant que comité, quels ont été les points faibles et les points forts du CLAP ?
 - Points forts
 - Points faibles
12. Dans l'analyse que vous pouvez faire du PSPD, quels étaient selon le CLAP, les points faibles et les points forts de ce projet ?
 - Points forts
 - Points faibles
13. Quelles ont été les contributions du CLAP pour remédier aux points faibles ?

Appréciation/Changements

14. Au vu des objectifs du PSPD, comment appréciez-vous l'atteinte des résultats attendus ?

14.1. Opérationnalité des CLAP ?

14.2. Rétablissement climat de confiance autorités et communautés ?

14.3. Réalisation micro projets avec participation communautaire ?

15. Quels sont selon vous, les changements significatifs que le CLAP/PSPD a induits au niveau de l'administration, des autorités (civiles et militaires), des communautés (y compris les ex combattants) ?

16. Y-a-t-il eu des changements (positifs ou négatifs) non prévus que vous avez noté à ces niveaux ? Lesquels ? (*Expliquez*)

17. Le PSPD est terminé. Pensez-vous que votre mission est pour autant terminée ? (*Expliquez*)

18. Si demain un autre projet venait et faisait appel à vous (CLAP), que lui suggèreriez-vous pour atteindre de meilleures performances ?

19. Quelles sont les leçons et recommandations pour le futur pouvons nous tirer de la mise en place des CLAP et par rapport à leur réalisations?

20. Quelles leçons particulières pouvez-vous tirer du PSPD pour la continuation du processus de consolidation de la paix et du relèvement communautaire dans le pays ?

*

* *

Annexe 5 : Grille d'évaluation des réalisations du PSPD

Résultats attendus 1	Activités indicatives	Indicateurs de résultats	Questions clés	Source, Outils/méthodologie
1.1. Les comités de concertations et de validation de projets au niveau local sont opérationnels	Identifier les mécanismes de développement local et autres fora de concertation existants et évaluer leurs capacités	Note d'évaluation et fiche descriptive des modalités d'identification et de mise en œuvre des projets	*Nbre de mécanismes ou fora existants identifiés ? *Nbre de mécanismes ou fora organisé *Qualité des procédures interne de mise en œuvre ? *Reconnaissance de ces mécanismes et fora par les autorités administratives ?	- Documentation - Entretiens avec comité et fora - Entretien avec autorités administratives locales
	Renforcer ces capacités de manière appropriée	Nbre de sessions de formation et nbre de partenaires de mise en oeuvre	*Nbre de sessions de formation par comité ou fora ? *Qualité des participants (nbre, sexe,..) *Qualité/domaine des formations ! *Nbre de partenaires identifiés et participant à la mise en œuvre ?	-Documentation - Entretiens
	Organiser des rencontres périodiques du comité local représentatif de l'ensemble des couches de la population et le plus approprié	Compte rendus des rencontres	*Nbre de rencontres périodiques (trimestriel, semestriel, annuel) ? *Qualité des participants (nbre, catégorie)	- Documentation - Entretiens
	Organiser des rencontres spécifiques entre les autorités civiles et militaires et la population autour des réalisations du projet	Compte rendu des rencontres	*Nbre de rencontres organisées *Thèmes des rencontres *Qualité des participants (nbre, sexe, âge,.... Catégorie)	- Documentation - Entretiens - Enquêtes

Résultats attendus 2	Activités indicatives	Indicateurs de résultats	Questions clés	Outils/méthodologie
1.2. Un climat de confiance est rétabli entre les autorités locales et	Bilan des mécanismes traditionnels de résolution des conflits	Note de synthèse	*Note réalisée ? *Connaissance de ces mécanismes ? *Apport de ces mécanismes dans la réalisation du projet ? *Reconnaissance de ces mécanismes par les autorités locales ?	- Documentation - Entretiens avec comité et fora - Entretien avec autorités administratives locales
	Redynamiser ces mécanismes à l'occasion des rencontres communautaires et des comités locaux	Compte rendu des rencontres	*Nbre de rencontres organisées *Thèmes des rencontres *Qualité des participants (nbre, sexe, âge,.... Catégorie)	-Documentation - Entretiens
	Organiser des campagnes de sensibilisation sur la citoyenneté en directe relation avec les activités communautaires	Rapport de ces campagnes	*Nbre de campagnes organisées *Thèmes des campagnes *Catégorie des participants (nbre, sexe, âge, profession....)	- Documentation - Entretiens

Identifier les partenaires de la société civile locale pouvant jouer un rôle actif, voire de mise en œuvre, dans les réalisations	Fiches d'identités et nombre de sessions de formation	*Nbre d'organisations identifiées ? *Nbre d'organisations retenues pour la mise en oeuvre? *Nbre de formations octroyées ? *Thèmes des formations *Qualité des participants (nbre, sexe, âge,.... Catégorie)	- Documentation - Entretiens -
Organiser des formations sur les questions de culture de la paix et des droits humains	Rapports des sessions de formations	*Nbre de sessions de formation ? *Thèmes des formations *Qualité des participants (nbre, sexe, âge,.... Catégorie)	- Documentation - Entretiens
Etudier et mettre en place à titre pilote, un mécanisme de surveillance communautaire et d'alerte sociale	Note de synthèse sur le concept et la mise en oeuvre	*Nbre de mécanismes pilotes mis en place, *Structures de ces mécanismes ? *Mécanismes reconnus par les autorités administratives ?	- Documentation - Entretiens

Résultats attendus 3	Activités indicatives	Indicateurs de résultats	Questions clés	Outils/méthodologie
1.3. Des micros projets sont réalisés avec une participation communautaire importante	Vulgariser le cycle d'identification, de validation et de mise en œuvre des micros projets	Supports à la vulgarisation (affiches, livrets,....)	*Nbre et qualité de supports vulgarisés ?	- Documentation - Entretiens avec comité et fora - Entretien avec autorités administratives locales
	Identifier et valider les micros projets	Rapports des comités locaux	*Nbre et nature des micros projets identifiés ? *Nbre et nature des micros projets validés ? *Nbre et nature des micros projets réalisés ?	-Documentation - Entretiens
	Identifier et contracter les structures les plus appropriées	Contrats	*Nbre de structures identifiées ? *Nbre de contrats signés ? *Nbre de contrats réalisés ? *Raisons non réalisation de contrats ?	- Documentation - Entretiens
	Mise en œuvre des micros projets	Rapports de réceptions des travaux	*Nbre de travaux réceptionnés ? *Qualité des travaux réceptionnés ?	- Documentation (contrats) - Visite de terrain - Observation directe

Annexe 6 : Matrice de l'évaluation du PSPD

Critères d'évaluation appropriés	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Méthodes/outils de collecte de données	Indicateurs/normes de réussite Méthode pour analyser les données
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> *Les objectifs du projet répondent-ils aux préoccupations du gouvernement, des populations, des partenaires à tous les niveaux ? *Les objectifs et la conception du projet sont-ils encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs du projet étaient-ils conformes aux besoins et priorités définis ? • Est-ce qu'il aurait fallu préférer une stratégie de projet autre que celle mise en œuvre pour mieux refléter ces besoins et ces priorités ? Pourquoi ? • Les risques étaient-ils correctement identifiés par le projet ? Est-ce que les stratégies développées pour traiter ces risques identifiés sont/étaient appropriées ? 	<ul style="list-style-type: none"> *Personnes ressources *Documentation 	<ul style="list-style-type: none"> *Guide entretien *Questionnaire semi structuré 	<ul style="list-style-type: none"> *Indicateurs : Satisfaction des bénéficiaires, appropriation *Méthode d'analyse : comparaison des données, triangulation, analyse réponses questionnaire
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints ? • Des développements importants/significatifs se sont-ils produits depuis le début du projet ? et si c'est le cas, expliquer comment ils ont modifié l'objectif et les activités du projet et évaluer leur impact sur le projet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à quel point le projet a-t-il été mis en œuvre selon ce qui était envisagé dans le document de projet ? Sinon, pourquoi cela n'a-t-il pas été réalisé ? • Est-ce que les activités du projet étaient satisfaisantes pour réaliser les objectifs ? • Qu'est-ce que le projet a permis de réaliser ? Lorsque les résultats/produits identifiés dans le document de projet n'ont pas été respectés/réalisés, pour quelle(s) raison(s) ? 	<ul style="list-style-type: none"> *Rapport du projet *Plan d'opération 	<ul style="list-style-type: none"> - Revue documentaire - Entretiens avec personnes ressources (guide d'entretien) - Focus group avec bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse comparative des données recueillies ; - Triangulation avec les données de base

Effizienz	<ul style="list-style-type: none"> Le projet, y compris ses finances, ressources humaines, suivi, supervision et soutien, a-t-il été géré efficacement ? Quel a été le rôle joué par l'agence (les agences) de mise en œuvre, et le cas échéant, l'agence d'exécution, dans l'exploitation des ressources, internes ou externes, et le développement du partenariat avec d'autres acteurs pour soutenir et développer ce projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> La conception du projet était-elle appropriée ? Sinon, pourquoi ? Évaluer l'opportunité des voies de communication formelles et informelles courantes entre les parties prenantes nationales, les agences de mise en œuvre et d'exécution et le personnel 	<ul style="list-style-type: none"> *Rapport financier *Rapports de suivi et évaluation *Document de projet *Plan d'opération 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens avec personnes ressources (guide d'entretien) Focus group avec bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> *Indicateurs : Prévisions-dépenses/ qualité coût des réalisations *Méthode analyse : étude comparative -Analyse conformité des documents financiers
Impact	<ul style="list-style-type: none"> *Les effets ou produits ont-ils été atteints ? *Quels progrès ont été réalisés en matière d'effets ? *Quels facteurs ont contribué à atteindre ou pas les effets escomptés ? 	<ul style="list-style-type: none"> Jusqu'à quel point la réalisation du ou des objectif(s) du projet a-t-elle eu un impact sur le problème spécifique visé par le projet et sur les bénéficiaires cibles ? Jusqu'à quel point le projet a-t-il provoqué et est-il susceptible de provoquer des changements et des effets, positifs et négatifs, prévus et imprévus, sur la société ? Les besoins des bénéficiaires du projet ont-ils été satisfaits par le projet ? Sinon, pourquoi pas ? 	<ul style="list-style-type: none"> *Questionnaire *Focus group 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens avec personnes ressources (guide d'entretien) Focus group avec bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> *Indicateurs : Satisfaction des bénéficiaires, appropriation *Méthode d'analyse : comparaison des données, triangulation, analyse réponses questionnaire
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> * Jusqu'à quel point le projet a-t-il établi des processus et des systèmes qui sont susceptibles de soutenir la poursuite de la mise en œuvre du projet ? 	<ul style="list-style-type: none"> Est-ce que les parties concernées sont disposées à et capables de continuer les activités du projet seules (le cas échéant) ? Est-ce que l'effet du projet est susceptible de durer ? Sinon, pourquoi pas ? Quelles actions correctives aurait-il été bon de prendre ? 	<ul style="list-style-type: none"> *Questionnaire *Focus group 	<ul style="list-style-type: none"> Revue documentaire Entretiens avec personnes ressources (guide d'entretien) Focus group avec bénéficiaires 	<ul style="list-style-type: none"> *Indicateurs : Satisfaction des bénéficiaires, appropriation *Méthode d'analyse : comparaison des données, triangulation, analyse réponses questionnaire

Annexe 7 : Budget détaillé du PSPD (2006-2008)

LB	SÉCURITÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT	Total		2006		2007		2008	
		w/m	Budget	w/m	Budget	w/m	Budget	w/m	Budget
	RESSOURCES HUMAINES								
71100	CTP (L5)	16	240 000,00	4	60 000,00	6	90 000,00	6	90 000,00
71100	EXPERT BCPR TRANSITION PROJETS	4	40 000,00	4	40 000,00				
71100	RESPONSABLE DES OPERATIONS	4	40 000,00	4	40 000,00				
71305	EXPERT NATIONAUX SUIVI/ÉVALUATION + RÉINSERTION	4	54 000,00	4	54 000,00				
17405	ASSISTANTE FINANCIÈRE PRINCIPALE	4	9 800,00	4	9 800,00				
	CHARGÉ DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE (UNV INT'L)	16	70 000,00	4	20 000,00	6	25 000,00	6	25 000,00
71305	CHARGÉS DE PROGRAMME NATIONAUX (X 3) SUR LE TERRAIN	54	87 000,00	24	39 000,00	12	24 000,00	18	24 000,00
71305	EXPERT NATIONAL EN PLAIDOYER ET COMMUNICATION	4	34 000,00	4	34 000,00				
71305	AGENTS COMMUNAUT. (X4) + AGENTS (X2) PLAID./COMMUNICATION	84	24 750,00	48	16 500,00			36	8 250,00
71305, 71205	SUIVI ET ÉVALUATION	4	89 000,00	4	89 000,00				
	CONSULTATION POUR LE DREAM	4	38 500,00	4	38 500,00				
71405	INFORMATICIEN (GESTION DE RESEAU)	4	12 500,00	4	12 500,00				
71405	PERSONNEL D'APPUI (X3) SUR LE TERRAIN	60	40 583,28	24	16 500,00	18	13 500,00	18	10 583,28
71405	PERSONNEL D'APPUI	4	55 000,00	4	55 000,00				
71405	LOGISTICIEN/CHAUFFEUR (X1)	24	7 666,72	12	3 000,00	6	2 000,00	6	2 666,72
71405	CHAUFFEURS (X3)	80	20 000,00	44	8 000,00	18	6 000,00	18	6 000,00
71600	AUTRES MISSIONS		111 380,43		71 380,43		30 000,00		10 000,00
	SOUSTOTAL RESSOURCES HUMAINES	370	974 180,43	196	607 180,43	66	190 500,00	108	176 500,00
	SOUS CONTRATS : ACTIVITÉS COMMUNAUTAIRES								
72145	SENSIBILISATION ET FORMATIONS		2 850,00		2 850,00				
72145	APPUI INSTITUTIONNEL		37 303,05				20 000,00		17 303,05
72800	MICRO PROJETS COMMUNAUTAIRES GÉNÉRATEURS DE RÉVENUE		246 166,52		176 166,52				70 000,00
72800	MICRO PROJETS RÉHABILITATION INFRASTR. SOC. ET/OU PRODUCTIVES								
72800	(EX., PROJETS DE RADIO COMMUNAUTAIRE)		120 000,00		120 000,00				
	SOUSTOTAL ACTIVITÉS COMMUNAUTAIRES		406 319,57		299 016,52		20 000,00		87 303,05
	ÉQUIPEMENT								
72215	MOTOCYCLETTES (4)		14 000,00		14 000,00				
72800	ÉQUIPEMENT TIC (PC X 14; LAPTOP X 3; PRINTERS X 7)		53 000,00		48 000,00		4 000,00		1 000,00
72505, 72815	FOURNITURES		3 000,00		3 000,00				
73110, 73125,									
73305, 73405,	ENTRETEIN DES LOCAUX ET FONCTIONNEMENT DES ÉQUIPEMENTS		140 000,00		100 000,00		30 000,00		10 000,00
73410									
74210	PRODUCTION ET DIFFUSION		42 000,00		10 000,00		20 000,00		12 000,00
11015, 74525	DIVERS		118 300,00		91 300,00		22 000,00		5 000,00
72405, 72410	ÉQUIPEMENT AUDIO-VISUELLE		47 200,00		47 200,00				
74230	INSTALLATION DES VSAT (3)		2 000,00		2 000,00				
	SOUSTOTAL ÉQUIPEMENT		419 500,00		315 500,00		76 000,00		28 000,00
	GRAND TOTAL		1 800 000,00		1 221 696,95		286 500,00		291 803,05