



**EVALUATION DU PROJET D'APPUI AU
RENFORCEMENT DES CAPACITES DE
PLANIFICATION STRATEGIQUE EN RCA**

RAPPORT FINAL

Léopold KOUANDONGUI
Spécialiste en Suivi et Evaluation
Consultant National

Juillet 2016

Fiche de projet

Project Name	Projet d'Appui au Renforcement des Capacités de Planification Stratégique en RCA
Project number	00083071
Implementing partner	UNDP
Project Implementation Period:	
Start Date:	January 1st, 2014
End Date:	December 31st, 2015
Total Project Cost :	USD 1 496 305
Effective project cost	USD 786,805
Effective start date:	September 2014
Effective end date:	December 31st, 2015

i) Remerciements

La présente évaluation a été réalisée dans un contexte marqué par la densité de l'agenda des partenaires impliqués dans la mise en œuvre du projet, notamment avec les travaux de lancement des groupes thématiques dans le cadre du processus FCFPCA. Et n'eut été l'appui des bonnes volontés, que cette évaluation serait encore plus compliquée. C'est pourquoi, l'équipe d'évaluateurs tient à personnellement remercier le Directeur pays du PNUD, Monsieur Aboubacar KOULIBALY ; l'Economiste Principal du PNUD, Monsieur Rimteta RANGUEBAYE ; l'Economiste National du PNUD, Monsieur Youssoufa SILLA, pour leur disponibilité et leurs appuis techniques et financiers sans lesquels cet exercice ne saurait aboutir.

Les remerciements de l'équipe d'évaluateurs vont également à l'endroit de toutes les parties prenantes, en particulier Monsieur Robert PANI, Directeur de Cabinet a.i., l'équipe de la Cellule de Coordination Nationale de l'aide au Ministère de l'Economie, du Plan et, de la Coopération, le Point focal New Deal au Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération le Chargé de mission en matière de l'agriculture au Ministère du Développement Rural et toutes les personnes ressources qui ont de près ou de loin contribué à l'atteinte des objectifs et produits attendus de cette évaluation en mettant à la disposition de l'équipe d'évaluateurs des informations et données lors des différentes rencontres réalisées.

Contents

Fiche de projet	2
i) Remerciements	3
ii) Liste des sigles et abréviations	6
iii) Résumé exécutif	7
I. Description de l'intervention	15
II. Aperçu sur le contenu du projet	16
2.1. Les objectifs du projet	16
2.2. Les résultats attendus, produits et activités du projet	16
2.3. Les principaux bénéficiaires du projet	18
III. Objectifs et produits attendus de l'évaluation	18
3.1. Objectifs de l'évaluation	18
3.2. Résultats attendus de l'évaluation	19
3.3. Questions clés de l'évaluation	19
IV. Approche méthodologique de l'évaluation	20
V. Résultats de l'évaluation	21
5.1. Pertinence	21
5.2. Efficacité	22
5.2.1. Structure du projet	22
5.2.2. Méthodologie spécifique utilisée	23
5.2.3. Résultats obtenus	23
5.3. Efficiences	24
5.4. Effet du projet sur les bénéficiaires cibles	25
5.5. Durabilité des acquis du projet	25
5.6. Stratégie de partenariat et arrangement institutionnel	26
5.7. Suivi-évaluation du projet	26
5.8. Evaluation de la capacité du PNUD à répondre aux besoins d'assistance du pays 27	
VI. Problèmes rencontrés	28
VII. Conclusion	29
VIII. Leçons apprises	29
IX. Recommandations	30
X. Annexes	32

Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation	32
Annexe 2 : Matrice du niveau d'atteinte des résultats du projet au 31 décembre 2016	39
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées	49
Annexe 4 : Guide d'entretien avec les parties prenantes	50
Annexe 5 : Liste bibliographique	53

ii) Liste des sigles et abréviations

CNAMPP : Coordination Nationale des Aides Multi bailleurs aux Programmes et Projets
CNS : Comité National Stratégique
DIM : Modalité d'Exécution Directe (PNUD)
DPAN : Document de Politique Agricole Nationale
ICASEES : Institut Centrafricain de la Statistique et des Etudes Economiques et Sociales
IDPs : Personnes Déplacées Internes
MICS : Enquêtes à Indicateurs Multiples
OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique
OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
PARCPS : Projet d'Appui au Renforcement des Capacités en Planification Stratégique
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement
PURD : Programme d'Urgence pour le Relèvement et le Développement
RCA : République Centrafricaine
RCPCA : Relèvement et Consolidation de la Paix en Centrafrique
SNDS : Stratégie Nationale de Développement de la Statistique
SNIS : Système National d'Information Statistique
SNU : Système des Nations Unies
USD : Dollar américain

iii) Résumé exécutif

Description de l'intervention

Le PARCPS s'inscrit dans l'optique de la promotion de la bonne gouvernance par le renforcement des capacités de planification, inscrit dans l'axe 3 de la stratégie intérimaire 2014-2015 des Nations Unies en RCA. Il vise à engager des actions de renforcement des administrations centrales en matière de production, de collecte et de diffusion des informations statistiques et socioéconomiques, de coordination de l'aide et d'élaboration d'études stratégiques pour permettre le pilotage du développement à partir des données fiables et d'analyses pertinentes.

Les résultats attendus du projet sont : i) le SNIS est renforcé et permet de disposer de données fiables et à jour ; ii) les outils de coordination de l'aide sont développés et les études stratégiques permettant la gestion, le suivi et l'analyse et le pilotage du développement sont réalisées.

Le projet a été mis en œuvre selon la modalité d'exécution directe (DIM) avec l'entière responsabilité du PNUD dans la gestion des ressources financières, matérielles et humaines du projet, pour une période de 18 mois, soit de Septembre 2014 à Décembre 2015. Son coût total est de US\$ 1,496,305, partiellement financé par le PNUD à hauteur de 58,58%, soit US\$ 786,805.

A l'issue de la mise en œuvre du projet, et conformément au document du projet, le PNUD a commandité cette présente évaluation pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre vers l'atteinte des objectifs et des résultats attendus du projet.

Le présent rapport final constitue le dernier livrable de l'évaluation, tel que spécifié au point vi des termes de référence.

Objectifs et de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation est d'effectuer une revue de l'atteinte des résultats et de la mise en œuvre des activités du projet en RCA, de produire un rapport sur les progrès réalisés durant la période allant du 15 septembre 2014 au 31 décembre 2015 de mise en œuvre, mais aussi de faire des recommandations pour un renforcement de l'appui du PNUD.

Résultats attendus de l'évaluation

Les principaux livrables attendus sont déclinés comme suit :

- Un rapport de démarrage après le démarrage de la mission, y compris un plan de travail détaillé, éventuellement des questions spécifiques, et un chronogramme ajusté ;
- Un premier jet du rapport d'évaluation trois jours après la fin de la mission ;

- Un rapport d'évaluation final détaillé une semaine après réception des commentaires sur le premier jet de rapport, sur la base du format du format du rapport qui sera fourni au démarrage de l'exercice d'évaluation ;
- Un résumé exécutif incluant les résultats et recommandations, et une notation globale du projet.

Approche méthodologique

La méthodologie principale utilisée dans le cadre de cette mission repose fondamentalement sur quatre les approches suivantes :

1. l'élaboration d'un rapport de démarrage, lequel contient une démarche méthodologique, des outils de collecte de données lors des entretiens avec les parties prenantes du projet, un plan de travail détaillé de la mission et un chronogramme ajusté de la mission.
2. la revue documentaire ;
3. les entretiens ou interviews avec les différentes parties prenantes
4. la compilation et l'analyse des données et informations collectées
5. Rédaction d'un rapport intérimaire à soumis au PNUD pour partage et appréciation par les parties prenantes ;
6. Retour du rapport intérimaire à l'équipe des consultants, avec les différents commentaires et autres contributions éventuelles ;
7. Rédaction du rapport final de l'évaluation en incorporant les différents commentaires et autres contributions reçus de l'équipe du PNUD et des autres parties prenantes du projet ;
8. Remise du rapport final au commanditaire de l'évaluation (PNUD), fin de mission.

Résultats de l'évaluation

Pertinence

Le projet PARCPS *constitue donc une réponse du PNUD à la faiblesse des capacités de l'Etat* due la crise politico-militaire qu'a connue le pays, en particulier en ce qui concerne la mobilisation des ressources, la coordination de l'aide, la gestion de l'information statistique et la réalisation des études stratégiques. De ce fait, il est parfaitement aligné sur les priorités de l'action gouvernementale de la transition, telles que définies dans le PURD 2014 – 2016, notamment en ce qui concerne :

- l'Orientation stratégique n°4 qui vise « la poursuite des réformes économiques et financières et la promotion d'une croissance vigoureuse et durable », en particulier la priorité en lien avec l'amélioration de la coordination des aides.

Aussi, le projet est en adéquation avec le pilier 3 de la Feuille de route du Gouvernement de la transition qui s'énonce comme suit : « promouvoir la bonne gouvernance par le renforcement des capacités ».

Au niveau du Système des Nations Unies en RCA, *le PARCPS est en adéquation avec le Cadre Stratégique Intérimaire 2014-2015, plus particulièrement le résultat stratégique 3 « Les institutions de l'Etat sont efficaces et prennent mieux en compte les besoins des citoyens, aussi bien au niveau central qu'au niveau local ».*

Enfin, le projet PARCPS est en adéquation avec l'effet programme stratégique PNUD 2014-2015, notamment l'objectif prioritaire « Appui aux institutions de la Transition et Planification stratégique ».

Efficacité

En 12 mois de mise en œuvre, le taux de réalisation global du projet est de 51,84%. Ce taux est plus tiré vers le haut par la mise en œuvre des produits 2.1 et 2.2 du résultat 2 avec respectivement environ 78 et 86% de taux de réalisation. Ces produits visaient le renforcement des fonctions de coordination et gestion de l'aide extérieure (produit 1.1) et la conduite efficace avec l'appui du PNUD du processus de mise en œuvre du New Deal et la formulation d'un programme national de sortie de la fragilité (produit 2.2). En revanche, le résultat 1 a souffert du dysfonctionnement au sein de la principale structure bénéficiaire (ICASEES) et la suspension du processus MICS pour cause d'insécurité, pour n'atteindre que 10%.

Efficiences

Les dépenses totales du projet s'élèvent à 1.120.600 USD, soit presque une fois et demi (142%) le budget approuvé (part PNUD). Cette situation est rendue possible grâce à la rubrique « Gestion du projet » dont les dépenses effectuées sont plus de 6 fois supérieures au montant budgétisé. Ces montants en surplus proviennent des budgets d'autres projets du PNUD (compte transitoire) et d'autres financements additionnels sollicités pour réaliser des activités en surcoût. Ce faisant, il s'avère difficile d'apprécier le critère d'efficience du projet dans la mesure où le projet a reçu et dépensé plus de fonds qu'il ne fallait. L'appréciation du critère d'efficience nécessite des retraitements que seules les opérations peuvent le faire. Et malgré le fait qu'il y ait plus de dépenses effectuées sur le projet, les lignes affectées au renforcement de l'ICASEES sont encore intactes, ce qui soulève des questionnements.

Effet du projet sur les bénéficiaires cibles

Les principaux produits obtenus de la mise en œuvre du projet, notamment la réalisation d'un certain nombre d'études (diagnostic de l'emploi, rapport sur les OMD, la révision du PURD, rapport du diagnostic de la fragilité en RCA, etc.) ont également servi comme documents de base à l'organisation des fora au niveau national, notamment le forum national de Bangui et le forum sur le secteur privé. Les diagnostics posés lors de ces fora ont permis d'identifier des pistes de sortie de crise et de permettre ainsi au pays de tendre vers le relèvement, la consolidation de la paix et le développement (RCPC), priorité actuelles des nouvelles autorités issues des urnes. Les effets du projet devaient encore être plus accentués si les appuis prévus dans le cadre de renforcement de l'ICASEES, la SNDS et le processus d'élaboration du MICS V avaient été rendus effectifs.

Durabilité des acquis du projet

La durabilité des acquis du projet repose essentiellement sur le développement des capacités institutionnelles de l'Administration Centrale du pays.

Les membres de la Cellule de Stratégie et Prospective formés ont également formé les cadres des autres départements ministériels en Gestion Axée sur les Résultats, puis ont contribué à la formation des membres des Groupes Thématiques du Comité National Stratégique (CNS).

Toutes ces formations ont permis aux cadres formés de renforcer leurs capacités et de produire des documents de qualité tout en mettant l'accent sur les résultats.

Par ailleurs, la mise en œuvre du projet a permis d'assurer une visibilité des activités de mobilisation des ressources extérieures, de leur affectation et la transparence dans les actions du Gouvernement et des partenaires qui l'appuient. Mais cet acquis risque de s'effriter si aucune relève n'est faite soit par le Gouvernement, soit par un autre appui des PTF. Ce qui risque de faire retomber dans les mauvaises pratiques de gestion qui avaient prévalu en matière d'utilisation de l'aide extérieure.

Stratégie de partenariat

Le PNUD coordonne la mise en œuvre des différentes composantes du projet, le financement et le partenariat, veille à leur harmonisation, apporte son savoir-faire dans les activités dites « soft » dans lesquelles il a des compétences pointues et une grande valeur ajoutée.

Du point de vue des partenaires de mise en œuvre, l'on compte des équipes techniques issues des administrations publiques bénéficiaires chargées de mettre en œuvre les activités du projet, en collaboration avec l'équipe de l'Unité Politique et Stratégie du PNUD, en coordination avec le responsable du programme du Bureau Pays.

La composante Système d'informations statistiques devait être mis en œuvre en partie par l'équipe qui devait être mise en place à l'ICASEES ; la composante étude par l'unité des politiques et stratégie en partenariat avec le Ministère du Plan ; la composante New Deal avec l'appui du point focal basé au Ministère de l'économie

Tout ce dispositif n'a pas bien fonctionné, surtout pour ce qui concerne l'ICASEES qui n'a connu aucune structure mise en œuvre dans le cadre de la mise en œuvre du projet et qui, au finish, n'a bénéficié d'aucun appui du projet. En outre, certains partenaires de mise en œuvre ne connaissent même pas le contenu du projet tel que défini dans le prodoc, ce qui ne leur a pas permis d'anticiper sur la mise en œuvre, et donc d'avoir amélioré leur taux de mise en œuvre et, au-delà, celui du projet dans son ensemble.

Suivi & Evaluation du projet

Sur le plan technique, le dispositif de suivi & évaluation prévu dans la phase de planification a fonctionné, même si certains produits ne sont pas atteints. Les rapports trimestriels et annuels d'activités ont été régulièrement produits par la Coordination de l'aide. En outre, 3 numéros trimestriels du bulletin d'information sur les aides multi bailleurs (sur cas 5 cas possibles,

dont 1 paru en 2014 et 2 en 2015) ont été produits en vue de mettre en exergue le niveau de mobilisation des ressources extérieures du pays.

En revanche, sur le plan de la gestion stratégique du projet, le Comité de pilotage qui devait se réunir 4 fois dans l'année n'a tenu qu'une seule réunion au début de l'année 2015, ce qui n'a pas permis de donner des orientations stratégiques au regard de l'environnement sociopolitique très incertain qui a marqué la période de mise en œuvre du projet. Par ailleurs, les revues annuelle et à mi-parcours pourtant prévues lors de la phase de planification n'ont pas été organisées.

Evaluation de la capacité du PNUD à répondre aux besoins du pays

L'intervention du PNUD, par l'entremise de ce projet, venait justement au moment opportun où les capacités de l'administration centrale étaient affaiblies par les effets de la crise, et que beaucoup d'études et enquêtes stratégiques d'envergure nationale (MICS V, dernier rapport national sur les OMD, diagnostic de l'emploi en situation post crise, diagnostic de la fragilité du pays, statistiques agricole, etc.) ne pouvaient être lancées à cause de l'insécurité et des difficultés de mobilisation de ressources nécessaires, et que, enfin, le système DAD qui servait de référence jusqu'à une époque récente au Gouvernement et autres bailleurs de fonds comme source principale d'information sur l'aide extérieure n'est plus opérationnel.

Par ailleurs, le projet a été initié et mis en œuvre dans une période où le Gouvernement voulait mettre en œuvre la SNDS précédemment élaborée grâce à l'appui antérieur du PNUD, en vue de disposer des données factuelles pouvant appuyer la définition des stratégies nationale et sectorielles nécessaires pour le relèvement, la consolidation de la paix et le développement du pays. Toutes ces attentes du gouvernement étaient comblées par cet appui du PNUD qui, malheureusement, n'a pas été pleinement mis en œuvre à cause de dysfonctionnements au sein de certaines structures étatiques de mise en œuvre, en particulier l'ICASEES pour les questions de statistique, mais aussi en raison des incidences de la résurgence de la crise durant la période de mise en œuvre du projet. De ce fait, le PNUD a démontré ses capacités à répondre aux besoins d'assistance du pays dans les limites de ses moyens et de son mandat, comme il l'a toujours su faire depuis son implantation dans le pays.

Problèmes rencontrés

Les difficultés sont à la fois d'ordre endogène et exogène.

Les difficultés d'ordre endogène sont beaucoup plus liées aux difficultés :

- de mobilisation des ressources complémentaires auprès d'autres partenaires pour boucler le budget du projet ;
- de mise en œuvre de certaines composantes du projet, en particulier la composante ayant trait au renforcement de l'ICASEES en vue d'assurer la coordination nationale de toutes les opérations statistiques, les difficultés de réunions au niveau des organes de direction comme le Comité de pilotage qui ne s'est réuni qu'une seule fois en 2015 (au lieu de 4), etc. ;
- d'implication des parties prenantes au sein de la Coordination nationale de l'aide extérieure en vue de son fonctionnement, notamment les difficultés

d'opérationnalisation des groupes thématiques constitués dans le cadre de la Coordination de l'Aide ;

- de collecte, traitement et diffusion des données statistiques et sur l'aide extérieure en raison des difficultés des partenaires à pouvoir remonter ces données et informations ;
- d'organiser correctement des réunions avec les partenaires de mise en œuvre pour raison de quorum et de reports à répétition, ce qui a des incidences sur le niveau de mise en œuvre des activités et des progrès vers l'atteinte des résultats, etc.

Les difficultés d'ordre exogène sont le fait des incidences de la crise à répétition qui ont souvent entraîné, surtout en 2015, la suspension des activités. Cette situation a eu des incidences significatives sur la mise en œuvre du projet, notamment avec des retards constatés dans certaines activités.

Conclusion

Le PARCPS a été initié et mis en œuvre dans un contexte difficile marqué par la résurgence de conflit avec son cortège d'insécurité, de suspension d'activités tant dans le secteur public que privé, ..., ce qui n'a pas permis la mise en œuvre de toutes les activités et, parfois, a retardé la mise en œuvre de plusieurs d'entre elles.

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre sont nombreuses et ne peuvent justifier le faible niveau d'atteinte de résultats (51,84%) observés au 31 décembre 2015, si les dysfonctionnements constatés au niveau de l'ICASEES n'avaient pas empêché la mise en œuvre des activités en lien avec la SNDS.

Sur le plan financier, le projet est encore opérationnel pour le simple fait que ses comptes ne sont pas encore clôturés, et qu'ils servent de compte transitoire à d'autres projets du PNUD.

Il serait donc souhaitable de faire des retraitements financiers nécessaires pour dégager le solde exact du projet et, à partir de là, faire une extension sans coût en vue d'entamer, voire terminer les activités restant à faire, en particulier en ce qui concerne le résultat 1 dont beaucoup d'activités concernant l'ICASEES et la mise en œuvre de la SNDS n'ont même pas démarré à ce jour. Pour ce faire, il faudra identifier les causes du dysfonctionnement constaté au niveau de l'ICASESS et initier des réponses adéquates nécessaires pour garantir le plein succès de la mise en œuvre des activités de la composante en question

Leçons apprises

Les succès et les faiblesses enregistrés dans la mise en œuvre du projet invitent à tirer les quelques leçons suivantes :

- Le projet constituait une réponse du PNUD aux besoins du Gouvernement de la Transition quant à la mise en œuvre de sa feuille de route tirée du PURD 2014-2016, notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités de l'administration centrale en planification;

- Le projet est mis en œuvre dans un environnement difficile marqué par la résurgence du conflit et l'insécurité qui a retardé la mise en œuvre du projet, en particulier en ce qui concerne le résultat 2 du projet;
- Plusieurs activités du résultat 1 en lien avec le renforcement de l'ICASEES et de la SNDS n'ont pas démarré au 31 décembre 2015, date de clôture du projet, en raison des dysfonctionnements au sein de la structure bénéficiaire;
- Tous les organes de gestion du projet n'ont pas fonctionné comme il se doit, en particulier le Comité de Pilotage qui ne s'est réuni qu'une seule fois sur 4 possibles en 2015, ce qui a des incidences sur le niveau d'atteinte des résultats;
- Les revues annuelle et à mi-parcours prévues lors de la phase de planification n'ont pas été réalisées, ce qui ne permet pas non plus de renforcer voir redynamiser les progrès vers l'atteinte des résultats;
- Le budget du projet observé laisse croire que les opérations financières ne sont pas encore clôturées à la période de l'évaluation, et que le projet a reçu plus de fonds en provenance d'autres projets du PNUD, dans la rubrique Gestion du projet, ce qui ne permet pas d'apprécier le critère d'efficacité du projet avec objectivité;
- Le solde budgétaire du projet reste malgré tout excédentaire au regard du faible niveau de mise en œuvre des activités, voire du niveau d'atteinte des résultats.

Recommandations

Au Gouvernement de la République

- Sur la base des reliquats positifs du projet à déterminer après un retraitement financier par les opérations du PNUD, solliciter du Bailleur de fonds une prorogation sans coût du projet, dans un délai raisonnable, en vue de démarrer certaines activités en suspens, et poursuivre d'autres en cours de réalisation en vue d'améliorer le taux d'atteinte des résultats du projet et renforcer par la même occasion les capacités de l'administration dans les domaines de la statistiques, des études, etc. ;
- Prendre toutes les dispositions pour résoudre les dysfonctionnements au sein des structures étatiques, en particulier l'ICASEES, impliquer la Direction Générale de cette structure dans la mise en œuvre du projet et relancer la mise en œuvre des activités, encore en suspens en liens au renforcement de la SNDS ;
- Prendre toutes les dispositions pour rendre opérationnel et redynamiser le fonctionnement du Comité de pilotage en vue de renforcer la mise en œuvre du projet et renforcer ainsi les progrès vers l'atteinte des résultats ;
- Renforcer le suivi & évaluation du projet en vue de fournir de permettre à la Coordination et au Comité de pilotage de prendre des décisions factuelles nécessaires pour renforcer les progrès vers l'atteinte des résultats du projet.

Au PNUD

- Procéder au retraitement financier nécessaire pour dégager le solde net du projet après épuration des versements successifs venant des autres projets du PNUD ;

- Sur la base du solde positif du projet, proroger le projet sans effet financier en vue de permettre la mise en œuvre des activités en suspens et de poursuite aussi la mise en œuvre des activités en cours, ce qui est nécessaire pour améliorer le taux d'atteinte des résultats ;
- Amener le gouvernement à lever les contraintes liées à ,la mise en œuvre des activités relatives au renforcement de l'ICASEES et de la SNDS et appuyer à la mise en œuvre de ces activités dans un délais raisonnable ;
- Appuyer le gouvernement à rendre opérationnel le Comité de pilotage en vue de renforcer la mise en œuvre du projet.

I. Description de l'intervention

Le Projet d'Appui au Renforcement des Capacités de Planification Stratégique en RCA s'inscrit dans l'optique de la promotion de la bonne gouvernance par le renforcement des capacités de planification, inscrit dans l'axe 3 de la stratégie intérimaire 2014-2015 des Nations Unies en RCA. Il vise à engager des actions de renforcement des administrations centrales en matière de production, de collecte et de diffusion des informations statistiques et socioéconomiques, de coordination de l'aide et d'élaboration d'études stratégiques pour permettre le pilotage du développement à partir des données fiables et d'analyses pertinentes.

Le projet se concentre sur deux axes majeures : i) le renforcement du Système National d'Information Statistique (SNIS) afin de disposer de données fiables ; ii) et le développement des outils de coordination de l'aide et la réalisation des études stratégiques permettant la gestion, le suivi, l'analyse et le pilotage du développement.

Les résultats attendus du projet sont : i) le SNIS est renforcé et permet de disposer de données fiables et à jour ; ii) les outils de coordination de l'aide sont développés et les études stratégiques permettant la gestion, le suivi et l'analyse et le pilotage du développement sont réalisées.

Le projet a été mis en œuvre pour une période de 18 mois, soit de Septembre 2014 à Décembre 2015, pour un coût total de US\$ 1,496,305, partiellement financé par le PNUD à hauteur de 58,58%, soit US\$ 786,805. Il était prévu que le gap de US\$ 709,500 soit financé par d'autres partenaires pendant la mise en œuvre du projet.

Par ailleurs, compte tenu du contexte particulièrement difficile dans lequel le projet a été mis en œuvre, contexte notamment marqué au niveau national par l'affaiblissement des capacités de gestion de l'Etat par suite des effets de la crise, le projet a été mis en œuvre selon la modalité d'exécution directe (DIM) avec l'entière responsabilité du PNUD dans la gestion des ressources financières, matérielles et humaines du projet. Le tout, selon les règles et procédures en vigueur du PNUD en la matière.

A l'issue de la mise en œuvre du projet, et conformément au document du projet, le PNUD a commandité cette présente évaluation pour mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre vers l'atteinte des objectifs et des résultats attendus du projet.

Le présent rapport final constitue le dernier livrable de l'évaluation, tel que spécifié au point vi des termes de référence. Il présente les objectifs et champs d'application de l'évaluation, les résultats attendus, les principaux focus de l'évaluation et les questions clés, l'approche méthodologique, le plan indicatif de travail et le chronogramme indicatif. Le document comporte également en annexes les différents outils proposés pour guider les entretiens à réaliser avec les différentes parties prenantes du projet, ainsi que le plan de réalisation des entretiens avec les parties prenantes.

II. Aperçu sur le contenu du projet

Le document du projet est signé le 15 septembre 2014 pour un coût total de USD 1 496 305, financé en partie par le PNUD à hauteur de 52,6%, soit un montant total de USD 786 805. La contribution de l'Union Européenne attendue ne s'est pas réalisée, et le gap budgétaire de USD 709 500 n'a pas été comblé jusqu'à la fin du projet.

Le projet a une durée de 18 mois, de Septembre 2014 au 31 Décembre 2015. Il a été mis en œuvre suivant la modalité d'exécution direct du PNUD (DIM), en raison de la faible capacité du Gouvernement en cette période.

2.1. Les objectifs du projet

L'objectif global du projet est de contribuer au renforcement des capacités nationales de planification stratégique du développement à travers trois domaines clés (informations statistiques, coordination de l'aide et réalisation d'études stratégiques.

Plus spécifiquement, le projet vise à :

- Soutenir le fonctionnement des structures de coordination et les organes de mise en œuvre de la SNDS, d'appuyer le dialogue entre la Statistique et les PTF en vue de la mobilisation des ressources et d'appuyer l'enquête MICS V ;
- Appuyer la Cellule de Stratégie et Prospectives du Ministère du Développement Rural dans les études prospectives pour la mise en œuvre de la Stratégie de Développement Rural et de la Sécurité Alimentaire et renforcer le système d'information sur la sécurité alimentaire ;
- Appuyer l'opérationnalisation de la Cellule Nationale de Coordination de l'Aide et soutenir l'élaboration d'une base de données sur l'aide au développement, la production régulière des rapports de suivi et d'analyse de l'aide et le renforcement des capacités des services compétents ;
- Promouvoir et mettre en œuvre un programme de formation du personnel dans les questions liées à la Coordination et à la gestion de l'aide et à la gestion de l'information ;
- Soutenir la conduite d'études stratégiques pour une meilleure connaissance de la situation socio-économique de la RCA, pays fragile et en proie à une succession de crises depuis plusieurs décennies ;
- Soutenir la mise en œuvre du New Deal en RCA, en particulier l'évaluation de la fragilité ;
- Permettre à la RCA d'engager le dialogue sur la planification du développement post 2015 et d'élaborer le Rapport National sur le Suivi des OMDs 2015 ;
- Disséminer le Rapport Mondial sur le Développement Humain 2014.

2.2. Les résultats attendus, produits et activités du projet

Le projet PARCPS est structuré en deux (2) principaux résultats attendus de deux (2) et trois (3) produits respectivement tels que retracés ci-après :

Résultat 1 : Le système national d'informations statistiques est renforcé et permet de disposer des données fiables et à jour.

Produit 1.1 : Les structures de coordination ainsi que les organes de mise en œuvre de la SNDS sont fonctionnels.

Cinq (5) activités ont été déclinées pour la réalisation de ce produit. Ce sont :

- Opérationnalisation de la SNDS ;
- Elaboration et finalisation de la feuille de route de la SNDS ;
- Organisation des réunions des partenaires pour la mobilisation des ressources ;
- Appui à l'enquête MICS V.

Produit 1.2 : Les capacités de la Cellule de Stratégie et Prospectives du MDR sont renforcées et le Système d'information sur la sécurité alimentaire est opérationnel.

Pour réaliser ce produit, deux (2) activités ont été définies :

- Renforcement de la Cellule Stratégie et Prospective du Ministère en Charge du Développement Rural pour la réalisation du DPAN ;
- Appui aux services des statistiques agricoles.

Résultat 2 : Les outils de coordination de l'aide sont développés et les études stratégiques permettant la gestion, le suivi, l'analyse et le pilotage du développement sont réalisées.

Trois produits sont déclinés pour permettre d'atteindre ce résultat :

Produit 2.1 : Les fonctions de coordination et de gestion de l'aide extérieur sont renforcées.

Cinq (5) activités ont été définies pour permettre la réalisation de ce produit :

- Renforcement des capacités de la Cellule Nationale de Coordination ;
- Mise en place d'une base de données pour la gestion de l'aide, y compris la stratégie de collecte d'information et de mise à jour de la base de données ;
- Elaboration des rapports de suivi et d'analyse de l'aide ;
- Appui, à travers la Cellule de coordination Technique, aux Groupes Thématiques de suivi de la feuille de route de la transition et du Forum des partenaires de la RCA ;
- Redynamisation du site internet du Ministère du Plan.

Produit 2.2 : Les études stratégiques pour le pilotage du développement sont réalisées, validées et diffusées.

Pour réaliser ce produit, trois (3) activités ont été déclinées :

- Elaboration du Rapport Nationale sur le suivi des OMDs ;
- Conduite de l'étude sur la politique nationale de développement post 2015 de la RCA ;

- Organisation de la cérémonie de lancement du Rapport sur le Développement Humain 2014.

Produit 2.3 : Le processus de mise en œuvre du New Deal est conduit efficacement avec l'appui du PNUD et un programme national de sortie de la fragilité est formulé.

Quatre (4) activités ont été formulées pour permettre d'atteindre ce produit :

- Appui pour le fonctionnement du Point focal du New Deal ;
- Conduite de l'analyse de la fragilité dans le cadre du New Deal ;
- Elaboration du Compact, articulé autour des cinq (5) objectifs de consolidation de la paix et du renforcement de l'Etat ;
- Sensibilisation et formation des différents acteurs sur la Déclaration de Paris, le Programme d'Action d'Accra et le New Deal.

En somme, 19 activités ont déclinées dans la phase de planification pour être réalisées dans le cadre de la mise en œuvre du projet, dont sept (7) pour permettre la réalisation des 2 produits du résultat 1, et douze (12) pour la réalisation des 3 produits du résultat 2.

2.3. Les principaux bénéficiaires du projet

Les principaux bénéficiaires du projet sont constitués des structures étatiques chargées de la production des données et informations statistiques tant au niveau national (ICASEES) que sectoriel (Ministère du Développement Rural) , ainsi que celles chargées de la Coordination de l'aide et du lancement du processus New Deal en RCA (Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération). Toutes ces structures bénéficiaires sont également considérées comme partenaires de mise en œuvre du projet.

III. Objectifs et produits attendus de l'évaluation

3.1. Objectifs de l'évaluation

Telles que consignées dans les termes de référence, l'objectif de cette évaluation est d'effectuer une revue de l'atteinte des résultats et de la mise en œuvre des activités du projet en RCA, de produire un rapport sur les progrès réalisés durant la période allant du 15 septembre 2014 au 31 décembre 2015 de mise en œuvre, mais aussi de faire des recommandations pour un renforcement de l'appui du PNUD.

De manière spécifique, les conclusions de l'évaluation permettront de :

- Contribuer à renforcer les fonctions de gestion et de suivi du projet ;
- Aider à assurer la responsabilisation concernant la réalisation des objectifs stratégiques du PNUD en RCA ;
- Renforcer l'apprentissage en matière d'organisation des thématiques liées à la collecte de données, à la réalisation des études stratégiques et à la gestion du système des données ;
- Permettre la prise de décisions éclairées.

Pour ce faire, l'appréciation du progrès vers la réalisation des objectifs et résultats du projet s'est faite suivant les critères traditionnels d'évaluation de l'OCDE auxquels s'ajoutent quelques autres critères. Ces critères s'énoncent comme suit : i) la pertinence ; ii) l'efficacité ; iii) l'efficience ; iv) l'effet du projet sur les bénéficiaires clés ; v) la viabilité du projet ; vi) la stratégie de partenariat ; vii) le suivi et évaluation du projet ; viii) l'évaluation de la capacité du PNUD à répondre aux besoins d'urgence du pas et ; ix) les difficultés rencontrées.

3.2. Résultats attendus de l'évaluation

Selon les termes de références de l'évaluation, les produits suivants étaient attendus du Consultant :

- Un rapport de démarrage après le démarrage de la mission, y compris un plan de travail détaillé, éventuellement des questions spécifiques, et un chronogramme ajusté ;
- Un premier jet du rapport d'évaluation trois jours après la fin de la mission ;
- Un rapport d'évaluation final détaillé une semaine après réception des commentaires sur le premier jet de rapport, sur la base du format du format du rapport qui sera fourni au démarrage de l'exercice d'évaluation. Le rapport inclura également des annexes tels que : les termes de référence, l'itinéraire, la liste des personnes rencontrées, les résumés des visites sur le terrain, la liste des documents consultés, etc. ;
- Une présentation des résultats de l'évaluation aux acteurs clés à la fin de la mission sera organisée ;
- Un résumé exécutif incluant les résultats et recommandations, et une notation globale du projet.

3.3. Questions clés de l'évaluation

Conformément au point vii des termes de référence, l'évaluation a été réalisée de manière à répondre aux questions suivantes :

- Evaluation du niveau de réalisation, d'atteinte de l'objectif général, des objectifs spécifiques et des résultats attendus du projet ;
- Evaluation des activités du projet : pertinence, planification, conception, dimension participative, engagement des bénéficiaires, qualité de leur exécution et portée des résultats obtenus par rapport aux objectifs du projet ;
- Evaluation du cadre institutionnel et du processus de gestion du projet : pertinence, efficacité, problèmes rencontrés, modifications apportées (s'il y en a eu) et modifications nécessaires (si appropriées). Nécessité de faire un examen des rôles et des responsabilités des divers dispositifs et acteurs institutionnels impliqués dans la mise en œuvre du projet et du niveau de coordination entre les acteurs pertinents ;
- Identification des problèmes, facteurs ou défis rencontrés pendant la mise en œuvre, y compris des facteurs qui ont facilité ou freiné la réalisation des objectifs, et des solutions adaptées (si des solutions ont été identifiées et/ou adaptées) ;
- Examen et évaluation des effets des activités du programme sur les bénéficiaires visés ;
- Evaluation de la pérennité éventuelle des résultats et des bénéfices du projet au-delà de son terme. Description des facteurs clés auxquels il faudra accorder de l'attention afin d'améliorer les perspectives de pérennité de résultats du projet ;

- Evaluation de la stratégie de partenariat existante ;
- Examen de la mise en œuvre du suivi-évaluation ;
- Description des principaux enseignements tirés en termes d'activités, d'approche, de partenariat institutionnel, de mise en œuvre et autres ;
- Formulation de recommandations et suggestions pour l'avenir, consécutivement aux leçons apprises.

En outre, l'évaluation a apprécié au paragraphe 5.6 les 2 thématiques suivantes compte tenu du contexte particulier de mise en œuvre du projet. Il s'agit des thématiques :

- L'évaluation de la capacité du PNUD à répondre aux besoins d'assistance du pays ;
- Les arrangements institutionnels et la coordination avec d'autres partenaires.

IV. Approche méthodologique de l'évaluation

La méthodologie principale utilisée dans le cadre de cette mission repose fondamentalement sur les approches suivantes :

1. **l'élaboration d'un rapport de démarrage**, deux jours après la signature du contrat. Ce rapport contient une démarche méthodologique, des outils de collecte de données lors des entretiens avec les parties prenantes du projet, un plan de travail détaillé de la mission et un chronogramme ajusté de la mission. Ce rapport qui tient lieu de rapport méthodologique, a fait l'objet d'échange et de validation par l'équipe du PNUD avant la poursuite de la mission.
2. **la revue documentaire** par le recensement des principaux documents en lien avec les besoins d'analyse de la mission auprès des instances gouvernementales notamment. Ces documents sont constitués du document de projet, des différents rapports narratifs et financiers, des rapports d'études, des bulletins d'informations sur l'aide en RCA, etc. La liste de ces documents est annexée au présent rapport ;
3. **les entretiens ou interviews avec les différentes parties prenantes** en vue de collecter des données et informations en lien avec les besoins d'analyse de la mission. Ces entretiens ou interviews ont été réalisés notamment avec les bénéficiaires institutionnels du projet ainsi que la banque Mondiale. L'interview avec le point focal et conseiller au Ministère du Plan du fait qu'il était déjà rentré après la fin de son contrat. Tous ces entretiens ont été réalisés sur la base des grilles établies, finalisées, contenus dans le rapport de démarrage et validées par le PNUD. Des rendez-vous ont également été pris sur la base de la liste de toutes les parties prenantes identifiées avec l'appui du PNUD ;
4. **la compilation et l'analyse des données et informations collectées** lors de la revue documentaire et lors des interviews ou entretiens avec les parties prenantes. Ce travail a été fait au fur et à mesure que ces informations et données étaient collectées et rendues disponibles. Ensuite, elles sont versées dans rapport final élaboré par le Consultant ;
5. **Rédaction d'un rapport intérimaire** à soumis au PNUD pour partage et appréciation par les parties prenantes ;

6. **Retour du rapport intérimaire** à l'équipe des consultants, avec les différents commentaires et autres contributions éventuelles ;
7. **Rédaction du rapport final de l'évaluation** en incorporant les différents commentaires et autres contributions reçus de l'équipe du PNUD et des autres parties prenantes du projet ;
8. **Remise du rapport final au commanditaire de l'évaluation (PNUD)**, fin de mission.

V. Résultats de l'évaluation

5.1. Pertinence

Depuis décembre 2012, la RCA est plongée dans une crise politico-militaire avec des conséquences graves sur les plans administratif, économique et humanitaire. Sur le plan administratif, la crise a affaibli les capacités de l'Etat à mobiliser sur le plan interne du fait du non fonctionnement de plusieurs services déconcentrés due notamment à leur destruction voire leur pillage systématique. Sur le plan économique, la faiblesse de l'Etat est marqué par la chute de 36% du PIB en 2013, sous l'effet conjugué de la destruction des outils de production, notamment dans le secteur rural, de la perturbation des activités de production et des circuits d'approvisionnement du fait de l'insécurité qui a amené la quasi-totalité des producteurs ruraux à abandonner leurs moyens et lieux de production. Sur le plan humanitaire, la situation est sans précédent avec le déplacement massif des populations à l'intérieur (IDPs) et à l'extérieur (réfugiés), notamment dans les pays limitrophes de la RCA.

En réponse à tous ces problèmes, des stratégies ont été mises en place, en particulier celles des autorités de la transition dénommée Programme d'Urgence pour le Relèvement Durable (PURD), adoptée en avril 2013 et actualisée en mars 2014, de laquelle est tirée la Feuille de route de la Transition nécessaire pour permettre au pays de disposer d'un Plan d'Action dont les quatre (4) piliers sont : i) la restauration de la sécurité et la consolidation de la paix ; ii) l'assistance humanitaire ; iii) la promotion de la Gouvernance et ; iv) la relance économique.

Dans la perspective de renforcer les capacités du Gouvernement à mettre en œuvre toutes ces stratégies, notamment de coordonner les flux de l'aide extérieure nécessaire pour atteindre les objectifs nationaux de reconstruction, de développement et de la consolidation de la paix, le PNUD, en collaboration avec d'autres partenaires, a mis en œuvre le Projet d'Appui au Renforcement des Capacités de Planification Stratégique en RCA (PARCPS) avec un focus sur les actions de renforcement des administrations centrales en matière de production, de traitement, de diffusion des informations statistiques, de coordination de l'aide et d'élaboration des études stratégiques pour permettre le pilotage du développement à partir des données fiables et d'analyses pertinentes. Aussi, le projet vise à rendre opérationnel la Stratégie Nationale de Développement Statistique (SNDS), à impliquer d'avantage les autorités nationales à tous les niveaux de la gestion de l'information et à renforcer l'appui à la conduite d'études stratégiques liées à la situation de fragilité du pays, l'évaluation des indicateurs des OMDs et de permettre ainsi au pays de disposer d'un ensemble d'analyses pouvant servir à la phase de transition et au-delà.

Le projet PARCPS *constitue donc une réponse du PNUD à la faiblesse des capacités de l'Etat* due la crise politico-militaire qu'a connue le pays, en particulier en ce qui concerne la mobilisation des ressources, la coordination de l'aide, la gestion de l'information statistique et la réalisation des études stratégiques. De ce fait, il est parfaitement aligné sur les priorités de l'action gouvernementale de la transition, telles que définies dans le Programme d'Urgence de Relèvement Durable (PURD 2014 – 2016), notamment en ce qui concerne :

- **l'Orientation stratégique n°4** qui vise « **la poursuite des réformes économiques et financières et la promotion d'une croissance vigoureuse et durable** », en particulier la priorité en lien avec l'amélioration de la coordination des aides.

Aussi, le projet est en adéquation avec le pilier 3 de la Feuille de route du Gouvernement de la transition qui s'énonce comme suit : « **promouvoir la bonne gouvernance par le renforcement des capacités** ».

Au niveau du Système des Nations Unies en RCA, *le PARCPS est en adéquation avec le Cadre Stratégique Intérimaire 2014-2015*, document stratégique définie par le SNU en RCA en appui au PURD du Gouvernement de la transition en vue d'apporter des réponses aux urgences humanitaires créées par la crise. L'alignement du projet sur ce document stratégique intérimaire concerne particulièrement **le résultat stratégique 3 « Les institutions de l'Etat sont efficaces et prennent mieux en compte les besoins des citoyens, aussi bien au niveau central qu'au niveau local »**. Dans ce domaine, le SNU visait à apporter un appui au rétablissement des fonctions de l'Etat, notamment les services publics ... et au fonctionnement des institutions fondamentales etc. En outre, dans le cadre de ce résultat stratégique, le SNU s'est engagé à appuyer les statistiques nationales à travers l'exercice de recensement électoral, et s'est engagé aux côtés du gouvernement pour conduire des études stratégiques, en particulier l'évaluation des causes et des aspects de la fragilité et des sources de résilience, études nécessaires pour l'élaboration des différentes stratégies de sortie de crise et de relèvement socioéconomique.

Enfin, le projet PARCPS est en adéquation avec l'effet programme stratégique PNUD 2014-2015, notamment l'objectif prioritaire « Appui aux institutions de la Transition et Planification stratégique ».

5.2. Efficacité

Dans cette section, il est mis en exergue : i) les progrès réalisés par le projet en ce qui concerne les résultats obtenus et ; ii) les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet et qui ont un impact sur le niveau d'atteinte des résultats. Mais avant d'aborder ces points, il serait judicieux d'apprécier comment le projet a été structuré, en termes d'activités.

5.2.1. Structure du projet

Comme décliné au paragraphe 2.2, le projet est structuré en :

- deux (2) principaux résultats attendus ;

- cinq produits au total, dont deux (2) pour le résultat 1 et trois (3) pour le résultat 2.
- Dix-neuf (19) activités fondamentales déclinées lors de la phase de planification, dont sept (7) pour le résultat 1 et douze (12) pour le résultat 2.

Ces activités sont-elles mêmes déclinées en 46 tâches, dont 16 pour le résultat 1 et 30 pour le résultat 2, le tout en sus des 3 activités déclinées pour la gestion de projet et 1 pour le suivi & évaluation.

La période retenue pour cette évaluation va de Novembre 2014 au 31 décembre 2015, période de mise en œuvre du projet et pour laquelle des rapports périodiques narratifs et financiers sont rendus disponibles.

En 12 mois de mise en œuvre, parfois dans des conditions sécuritaires et environnementales difficiles (insécurité, dégradation des conditions de sécurité tant à Bangui qu'à l'intérieur du pays, suspension à répétition des activités et de l'administration par suite des résurgences des conflits et des tensions au sein des communautés, etc.), **7 activités et 15 tâches ont été partiellement ou totalement réalisées**. Les activités et tâches non réalisées concernent notamment le résultat 1, notamment le produit 1.1 « **Les structures de coordination ainsi que les organes de mise en œuvre de la SNDS sont fonctionnels** ». Toutes les activités et tâches déclinées sous ce produit n'ont pas été réalisées à cause des problèmes de fonctionnement au niveau de la structure étatique bénéficiaires, l'ICASSES.

5.2.2. Méthodologie spécifique utilisée

La méthodologie utilisée pour apprécier le niveau d'atteinte des résultats et de la mise en œuvre du projet s'est appuyée à la fois sur le cadre de résultat et sur les PTA qui ont décliné des activités et tâches avec parfois des cibles à atteindre. Ces PTA ont été validés par toutes les principales parties prenantes (Structures étatiques bénéficiaires, Cellule de gestion du projet et PNUD).

Sur cette base, l'équipe des évaluateurs a retenu ce qui suit :

- Pour les activités pour lesquelles des cibles ont été définies dans les PTA, ces cibles sont retenues pour apprécier les progrès réalisés par le projet durant la période de sa mise en œuvre ;
- Pour les activités pour lesquelles des cibles n'ont pas été définies, la réalisation complète, partielle ou non des dites activités est prise en compte par les évaluateurs.

5.2.3. Résultats obtenus

En 12 mois de mise en œuvre, le taux de réalisation global du projet est de 51,84% (voir annexe 2). Ce taux est plus tiré vers le haut par la mise en œuvre des produits 2.1 et 2.2 du résultat 2 avec respectivement environ 78 et 86% de taux de réalisation. Ces produits visaient le renforcement des fonctions de coordination et gestion de l'aide extérieure (produit 1.1) et la conduite efficace avec l'appui du PNUD du processus de mise en œuvre du New Deal et la formulation d'un programme national de sortie de la fragilité (produit 2.2).

Tableau 1: Taux d'atteinte des résultats par résultat et par produit

	% réalisation
--	---------------

Produits escomptés	
Résultat 1	
Produit 1.1	0,00
Produit 1.2	20,00
Total Résultat 1	10,00
Résultat 2	
Produit 2.1	77,78
Produit 2.2	85,71
Produit 2.3	28,57
Total Résultat 2	64,02
Gestion de projet	33,33
Evaluation	100
TOTAL PROJET	51,84

Le résultat 1 « Le système national d'information statistique est renforcé et permet de disposer de données fiables et à jour » n'a été atteint qu'à hauteur de 10%, à cause des dysfonctionnements au sein de la principale structure étatique bénéficiaire, l'ICASEES, ainsi qu'à la suspension par l'UNICEF, chef de file du processus d'élaboration du MICS V à cause de la résurgence de la crise avec son cortège d'insécurité généralisée sur l'ensemble du pays. Ainsi, presque toutes les activités planifiées n'ont pas été entamées et les indicateurs non renseignés.

5.3. Efficience

Les dépenses totales du projet en terme d'engagements et des dépenses effectives s'élèvent à 1.120.600 USD, soit presque une fois et demi (142%) le budget approuvé (part PNUD). Cette situation est rendue possible grâce à la rubrique « Gestion du projet » dont les dépenses effectuées sont plus de 6 fois supérieures au montant budgétisé. Ces montants en surplus proviennent des budgets d'autres projets du PNUD (compte transitoire) et d'autres financements additionnels sollicités pour réaliser des activités en surcoût.

Ce faisant, il s'avère difficile d'apprécier le critère d'efficience du projet dans la mesure où le projet a reçu et dépensé plus de fonds qu'il ne fallait. L'appréciation du critère d'efficience nécessite des retraitements que seules les opérations peuvent le faire.

En outre, la rubrique « Appui à l'ICASEES » révèle qu'aucune dépense n'a été effectuée sur cette ligne, ce qui confirme le niveau de résultat physique atteint (aucune activité réalisée pour ce produit 1.1).

Tableau 2 : Situation financière du projet au 31 décembre 2015

Activité réalisée	Budget approuvé	Engagements	Montant dépensé	Balance	%
Appui à l'ICASEES	33 775	0	0	33 775	0

Appui à la Coordination de l'aide	180 000	1 686	54 415	123 899	31,17
Etudes stratégiques	236 525	205	47 158	189 163	20,02
New Deal	34 641	0	-2 510	37 151	- 7,25
Gestion du projet	150 355	21 663	997 983	- 869 291	678,16
TOTAL PROJET	635 296	23 554	1 097 046	- 485 304	176,39

5.4. Effet du projet sur les bénéficiaires cibles

Les principaux produits obtenus de la mise en œuvre du projet, notamment la réalisation d'un certain nombre d'études (diagnostic de l'emploi, rapport sur les OMD, la révision du PURD, rapport du diagnostic de la fragilité en RCA, etc.) ont également servi comme documents de base à l'organisation des fora au niveau national, notamment le forum national de Bangui et le forum sur le secteur privé. Ces fora ont procédé au diagnostic des crises à répétition que connaît le pays et ont identifié des pistes de sortie de crise tout en formulant des recommandations fortes pour permettre au pays de tendre vers le relèvement, la consolidation de la paix et le développement, priorité actuelle des nouvelles autorités élues du pays dans le cadre du processus RCPCA devant conduire à la réunion des bailleurs de fonds prévue pour novembre 2016 à Bruxelles en vue de la mobilisation des fonds nécessaires pour financer les besoins du pays dans le domaine du relèvement et de la consolidation de la paix. Les effets du projet devaient encore être plus accentués si les actions prévues dans le cadre de renforcement de l'ICASEES, la SNDS et le processus d'élaboration du MICS V avaient eu lieu.

5.5. Durabilité des acquis du projet

La durabilité des acquis du projet repose essentiellement sur le développement des capacités institutionnelles de l'Administration Centrale du pays. Des activités de renforcement des capacités ont été réalisées au niveau de la Cellule de stratégie et prospective du Ministère du Développement Rural et au niveau du Système d'information sur la Sécurité alimentaire dudit ministère. Ce fut une session de formation de formateurs. Les membres de la Cellule de Stratégie et Prospective formés ont également formé les cadres des autres départements ministériels en Gestion Axée sur les Résultats, puis ont contribué à la formation des membres des Groupes Thématiques du Comité National Stratégique (CNS).

Les modules dispensés, avec l'appui de la Cellule de Coordination Nationale des Aides Multi bailleurs aux Programmes et Projets, ont porté sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR), le Cadre Logique et la Méthodologie d'élaboration des Plans d'Action sectoriels dans le cadre de la révision du Programme d'Urgence et de Relèvement Durable (PURD).

Toutes ces formations ont permis aux cadres formés de renforcer leurs capacités et de produire des documents de qualité tout en mettant l'accent sur les résultats.

Par ailleurs, la mise en œuvre du projet a permis d'assurer une visibilité des activités de mobilisation des ressources extérieures, de leur affectation et la transparence dans les actions du Gouvernement et des partenaires qui l'appuient. Mais cet acquis risque de s'effriter si aucune relève n'est faite soit par le Gouvernement, soit par un autre appui des PTF. Ce qui risque de faire retomber dans les mauvaises pratiques de gestion qui avaient prévalu en matière d'utilisation de l'aide extérieure.

5.6. Stratégie de partenariat et arrangement institutionnel

La stratégie de partenariat définie à la phase de planification impliquait le PNUD qui est le maître d'ouvrage, chargé de mettre en œuvre le projet en partenariat avec d'autres partenaires étatiques impliqués dans la mise en œuvre du projet.

Le PNUD a donc le rôle de coordonner la mise en œuvre des différentes composantes du projet, le financement et le partenariat, de veiller à leur harmonisation, d'apporter son savoir-faire dans les activités dites « soft » dans lesquelles il a des compétences pointues et une grande valeur ajoutée.

Du point de vue des partenaires de mise en œuvre, l'on compte des équipes techniques issues des administrations publiques bénéficiaires chargées de mettre en œuvre les activités du projet, en collaboration avec l'équipe de l'Unité Politique et Stratégie du PNUD, en coordination avec le responsable du programme du Bureau Pays.

Par ailleurs, la composante Système d'informations statistiques devait être mis en œuvre en partie par l'équipe qui devait être mise en place à l'ICASEES ; la composante étude par l'unité des politiques et stratégie en partenariat avec le Ministère du Plan ; la composante New Deal avec l'appui du point focal basé au Ministère de l'économie.

Tout ce dispositif n'a pas bien fonctionné, surtout pour ce qui concerne l'ICASEES qui n'a connu aucune structure mise en œuvre dans le cadre de la mise en œuvre du projet et qui, au finish, n'a bénéficié d'aucun appui du projet. Le dysfonctionnement de l'ICASEES dans un contexte difficile de résurgence des conflits dans la période de mise en œuvre du projet y est pour beaucoup.

En outre, certains partenaires de mise en œuvre ont déclaré lors des entretiens qu'ils ne connaissent pas du tout le contenu du projet tel que défini dans le prodoc, ce qui ne leur a pas permis d'anticiper sur la mise en œuvre, et donc d'avoir d'améliorer leur taux de mise en œuvre et, au-delà, celui du projet dans son ensemble. Cette situation est rendu possible par le partage non équitable du document du projet à toutes les parties prenantes par le PNUD.

5.7. Suivi-évaluation du projet

La phase de planification du projet a prévu un dispositif de suivi et un mécanisme d'évaluation axés sur :

- L'élaboration des rapports d'étapes trimestriels de suivi par les points focaux et le Coordonnateur national de la gestion de l'aide au PNUD ;

- Le rapport à mi-parcours et le rapport final incluant un rapport narratif et financier à soumettre aux partenaires impliqués et au Comité de pilotage du projet ;
- Un registre des problèmes à mettre à jour régulièrement ;
- Le journal des risques à mettre également à jour régulièrement ;
- Un registre des leçons apprises à activer et régulièrement mis à jour pour assurer l'apprentissage ;
- Un journal de la qualité à tenir pour enregistrer les progrès accomplis vers la réalisation des activités.

Il est aussi prévu que le suivi & évaluation du projet serait assuré conjointement par le Gouvernement et le PNUD à travers le Comité de pilotage qui se réunirait tous les trois (3) mois. Il est également prévu que les rapports seraient produits selon le format du PNUD et feront l'objet d'un examen par le Comité de pilotage. Ces rapports comprendraient, entre autres :

- Les activités planifiées et réalisées ;
- Les résultats atteints par chaque composante du projet par rapport au plan de travail ;
- Le niveau d'atteinte des indicateurs de résultats du projet ;
- La mobilisation des ressources et l'exécution des dépenses ;
- Les difficultés rencontrées, défis et stratégies appropriées ;
- L'état de mise à jour des rapports Atlas.

Sur le plan technique, ce dispositif a fonctionné, même si certains produits ne sont pas atteints. Les rapports trimestriels et annuels d'activités ont été régulièrement produits par la Coordination de l'aide. En outre, 3 numéros trimestriels du bulletin d'information sur les aides multi bailleurs (sur cas 5 cas possibles, dont 1 paru en 2014 et 2 en 2015) ont été produits en vue de mettre en exergue le niveau de mobilisation des ressources extérieures du pays.

En revanche, sur le plan de la gestion stratégique du projet, le Comité de pilotage qui devait se réunir 4 fois dans l'année n'a tenu qu'une seule réunion au début de l'année 2015, ce qui n'a pas permis de donner des orientations stratégiques au regard de l'environnement sociopolitique très incertain qui a marqué la période de mise en œuvre du projet et ce, malgré les efforts faits sur le plan technique quant à l'évaluation ou la mise à jour, sur une base trimestrielle, du journal des risques, du journal des problèmes et des leçons apprises du projet. Par ailleurs, les revues annuelle et à mi-parcours pourtant prévues lors de la phase de planification n'ont pas été organisées.

5.8. Evaluation de la capacité du PNUD à répondre aux besoins d'assistance du pays

La crise déclenchée en décembre 2012 a complètement détruit la sphère socioéconomique du pays. Aussi, avec l'insécurité quasi généralisée, beaucoup de services déconcentrés étaient suspendus, y compris les services de mobilisation des ressources internes nécessaires pour permettre à l'Etat d'assurer ses missions régaliennes.

Pour juguler ces problèmes, le Gouvernement de la Transition a défini une feuille de route issue du programme d'urgence pour le relèvement durable. Dans l'optique d'appuyer les efforts du Gouvernement de la Transition, des réponses ont également été apportés par la

Communauté internationale, en particulier le SNU, par l'entremise du cadre stratégique intérimaire 2014-2015, document de référence d'appui du SNU en RCA pour la période. Et c'est dans le cadre de ce document de référence que le PNUD a apporté et défini ce projet en appui aux autorités de la Transition pour juguler les effets de la crise en ce qui concerne plus particulièrement le renforcement des administrations centrales en matière de production, de traitement et diffusion des informations statistiques et socioéconomiques, de coordination de l'aide et d'élaboration des études stratégiques pour permettre le pilotage du développement à partir des données fiables et d'analyses pertinentes.

L'intervention du PNUD, par l'entremise de ce projet, venait justement au moment opportun où les capacités de l'administration centrale étaient affaiblies par les effets de la crise, et que beaucoup d'études et enquêtes stratégiques d'envergure nationale (MICS V, dernier rapport national sur les OMD, diagnostic de l'emploi en situation post crise, diagnostic de la fragilité du pays, statistiques agricole, etc.) ne pouvaient être lancées à cause de l'insécurité et des difficultés de mobilisation de ressources nécessaires, et que, enfin, le système DAD qui servait de référence jusqu'à une époque récente au Gouvernement et autres bailleurs de fonds comme source principale d'information sur l'aide extérieure n'est plus opérationnel. Par ailleurs, le projet a été initié et mis en œuvre dans une période où le Gouvernement voulait mettre en œuvre la SNDS précédemment élaborée grâce à l'appui antérieur du PNUD, en vue de disposer des données factuelles pouvant appuyer la définition des stratégies nationale et sectorielles nécessaires pour le relèvement, la consolidation de la paix et le développement du pays. Toutes ces attentes du gouvernement étaient comblées par cet appui du PNUD qui, malheureusement, n'a pas été pleinement mis en œuvre à cause de dysfonctionnements au sein de certaines structures étatiques de mise en œuvre, en particulier l'ICASEES pour les questions de statistique, mais aussi en raison des incidences de la résurgence de la crise durant la période de mise en œuvre du projet. De ce fait, le PNUD a démontré ses capacités à répondre aux besoins d'assistance du pays dans les limites de ses moyens et de son mandat, comme il l'a toujours su faire depuis son implantation dans le pays.

VI. Problèmes rencontrés

La mise en œuvre du projet est jalonnée de difficultés d'ordre endogène et exogène.

Les difficultés d'ordre exogène sont le fait des incidences de la crise à répétition qui ont souvent entraîné, surtout en 2015, la suspension des activités. Cette situation a eu des incidences significatives sur la mise en œuvre du projet, notamment avec des retards constatés dans certaines activités.

Les problèmes d'ordre endogène sont beaucoup plus liés aux difficultés :

- de mobilisation des ressources complémentaires auprès d'autres partenaires pour boucler le budget du projet ;
- de mise en œuvre de certaines composantes du projet, en particulier la composante ayant trait au renforcement de l'ICASEES en vue d'assurer la coordination nationale de toutes les opérations statistiques, les difficultés de réunions au niveau des organes de direction comme le Comité de pilotage qui ne s'est réuni qu'une seule fois en 2015 (au lieu de 4), etc. ;
- d'implication des parties prenantes au sein de la Coordination nationale de l'aide extérieure en vue de son fonctionnement, notamment les difficultés

d'opérationnalisation des groupes thématiques constitués dans le cadre de la Coordination de l'Aide ;

- de collecte, traitement et diffusion des données statistiques et sur l'aide extérieure en raison des difficultés des partenaires à pouvoir remonter ces données et informations ;
- d'organiser correctement des réunions avec les partenaires de mise en œuvre pour raison de quorum et de reports à répétition, ce qui a des incidences sur le niveau de mise en œuvre des activités et des progrès vers l'atteinte des résultats, etc.

VII. Conclusion

Le projet PARCPS a été initié et mis en œuvre dans un contexte difficile marqué par la résurgence de conflit avec son cortège d'insécurité, de suspension d'activités tant dans le secteur public que privé, ..., ce qui n'a pas permis la mise en œuvre de toutes les activités et, parfois, a retardé la mise en œuvre de plusieurs d'entre elles.

Les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre sont nombreuses et ne peuvent justifier le faible niveau d'atteinte de résultats (51,84%) observés au 31 décembre 2015, si les dysfonctionnements constatés au niveau de l'ICASEES n'avaient pas empêché la mise en œuvre des activités en lien avec la SNDS.

Aussi, le rapport financier du projet montre que les comptes du projet sont encore opérationnels, et que le projet continue de recevoir des fonds venant d'autres projets du PNUD, ce qui ne permet pas d'apprécier réellement l'efficacité du projet au regard des résultats attendus.

Il serait donc souhaitable de faire des retraitements financiers nécessaires pour dégager le solde exact du projet et, à partir de là, faire une extension sans coût en vue d'entamer, voire terminer les activités restant à faire, en particulier en ce qui concerne le résultat 1 dont beaucoup d'activités concernant l'ICASEES et la mise en œuvre de la SNDS n'ont même pas démarré à ce jour. Pour ce faire, il faudra identifier les causes du dysfonctionnement constaté au niveau de l'ICASEES et initier des réponses adéquates nécessaires pour garantir le plein succès de la mise en œuvre des activités de la composante en question.

VIII. Leçons apprises

Les succès et les faiblesses enregistrés dans la mise en œuvre et la réalisation du projet invitent à tirer les quelques leçons suivantes :

- Le projet constituait une réponse du PNUD aux besoins du Gouvernement de la Transition quant à la mise en œuvre de sa feuille de route tirée du PURD 2014-2016, notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités de l'administration centrale en planification;
- Le projet est mis en œuvre dans un environnement difficile marqué par la résurgence du conflit et l'insécurité qui a retardé la mise en œuvre du projet, en particulier en ce qui concerne le résultat 2 du projet;
- Plusieurs activités du résultat 1 en lien avec le renforcement de l'ICASEES et de la SNDS n'ont pas démarré au 31 décembre 2015, date de clôture du projet, en raison des dysfonctionnements au sein de la structure bénéficiaire. Et malgré cela, le taux

d'exécution global du projet serait nettement amélioré si le document du projet était partagé à toutes les partenaires de mise en œuvre pour leur permettre d'anticiper sur les sur la mise en œuvre des activités;

- Tous les organes de gestion du projet n'ont pas fonctionné comme il se doit, en particulier le Comité de Pilotage qui ne s'est réuni qu'une seule fois sur 4 possibles en 2015, ce qui a des incidences sur le niveau d'atteinte des résultats;
- Les revues annuelle et à mi-parcours prévues lors de la phase de planification n'ont pas été réalisées, ce qui ne permet pas non plus de renforcer voir redynamiser les progrès vers l'atteinte des résultats;
- Le budget du projet observé laisse croire que les opérations financières ne sont pas encore clôturées à la période de l'évaluation, soit 6 mois après la date officielle de clôture du projet, et que le projet a reçu plus de fonds en provenance d'autres projets du PNUD, dans la rubrique Gestion du projet, ce qui ne permet pas d'apprécier le critère d'efficience du projet avec objectivité;
- Le solde budgétaire du projet reste malgré tout excédentaire au regard du faible niveau de mise en œuvre des activités, voire du niveau d'atteinte des résultats.

IX. Recommandations

Considérant les faiblesses constatées et les difficultés relevées lors de la mise en œuvre du projet, l'équipe d'évaluateurs recommande ce qui suit :

Au Gouvernement de la République

- Sur la base des reliquats positifs du projet à déterminer après un retraitement financier par les opérations du PNUD, solliciter du Bailleur de fonds une prorogation sans coût du projet, dans un délai raisonnable, en vue démarrer certaines activités en suspens, et poursuivre d'autres en cours de réalisation en vue d'améliorer le taux d'atteinte des résultats du projet et renforcer par la même occasion les capacités de l'administration dans les domaines de la statistiques, des études, etc. ;
- Prendre toutes les dispositions pour résoudre les dysfonctionnements au sein des structures étatiques, en particulier l'ICASEES, impliquer la Direction Générale de cette structure dans la mise en œuvre du projet et relancer la mise en œuvre des activités, encore en suspens en liens au renforcement de la SNDS ;
- Prendre toutes les dispositions pour rendre opérationnel et redynamiser le fonctionnement du Comité de pilotage en vue de renforcer la mise en œuvre du projet et renforcer ainsi les progrès vers l'atteinte des résultats ;
- Renforcer le suivi & évaluation du projet en vue de fournir de permettre à la Coordination et au Comité de pilotage de prendre des décisions factuelles nécessaires pour renforcer les progrès vers l'atteinte des résultats du projet.

Au PNUD

- Procéder au retraitement financier nécessaire pour dégager le solde net du projet après épuration des versements successifs venant des autres projets du PNUD ;

- Sur la base du solde positif du projet, proroger le projet sans effet financier en vue de permettre la mise en œuvre des activités en suspens et de poursuite aussi la mise en œuvre des activités en cours, ce qui est nécessaire pour améliorer le taux d'atteinte des résultats. Pour ce faire, il faudra veiller à partager le document de projet à toutes les parties impliquées directement dans la mise en œuvre du projet, ce qui est nécessaire pour espérer atteindre un taux d'exécution acceptable ;
- Amener le gouvernement à lever les contraintes liées à la mise en œuvre des activités relatives au renforcement de l'ICASEES et de la SNDS et appuyer à la mise en œuvre de ces activités dans un délais raisonnable ;
- Appuyer le gouvernement à rendre opérationnel le Comité de pilotage en vue de renforcer la mise en œuvre du projet.

X. Annexes

Annexe 1 : Termes de référence de l'évaluation

Evaluation du « *Projet d'Appui au Renforcement des Capacités de Planification Stratégique en RCA* »

Termes de référence

Fonction	: Consultant national en évaluation de projet
Durée	: 15 jours (calendaires)
Lieu	: Bangui, République Centrafricaine
Période	: du 1er au 15 juin 2016

I. Contexte

La République Centrafricaine occupe le dernier rang en Afrique Centrale en matière de gouvernance économique et du développement et est classée parmi les pays les plus pauvres au monde. La crise qu'a traversée le pays a complètement détruit le tissu économique déjà très embryonnaire et a entraîné la dégradation des conditions de vie des populations. Le taux de chômage déjà élevé avant la crise est devenu inquiétant. Même le secteur informel qui pourvoyait quelques emplois précaires a été très touché; beaucoup de ces chômeurs sont recrutés parmi les jeunes. La corruption, obstacle sérieux à l'accès à la justice, freine les investissements.

En raison de la complexité de la situation et de la vigueur des affrontements communautaires engendrés par la crise, le Conseil de Sécurité des Nations Unies a décidé, le 10 avril 2014, du déploiement d'une opération de maintien de la paix en RCA. La Mission multidimensionnelle intégrée de stabilisation des Nations unies en RCA (MINUSCA) est devenue opérationnelle le 15 septembre 2015. Le mandat de la MINUSCA vise prioritairement la protection des civils, le rétablissement de l'Ordre Public, l'appui à l'accès humanitaire, la surveillance du respect des droits de l'Homme et la lutte contre l'impunité. Ce mandat prévoit au rang des tâches prioritaires un appui au à la restauration de l'autorité de l'Etat à travers la Relance de l'Administration publique, le renforcement des capacités des acteurs en matière de planification et de gestion du développement.

En appui aux efforts du Gouvernement de transition en matière de planification stratégique et d'appui aux institutions, le PNUD a développé un projet d'appui aux renforcements des capacités et de planification stratégique afin de poursuivre les actions de renforcement des capacités des administrations centrales en matière de production, et de diffusion des informations statistiques et socioéconomiques, de coordination de l'aide et d'élaboration des études stratégiques pour permettre le pilotage du développement à partir de données fiables et d'analyses pertinentes.

Le PNUD fournit également un soutien au processus du New Deal par l'évaluation de la fragilité qui devrait déboucher sur l'élaboration du programme post crise pour les prochaines années à venir.

II. Le Projet

Le projet d'Appui au Renforcement des Capacités de Planification Stratégique en RCA s'inscrit dans l'optique de la promotion de la bonne gouvernance par le renforcement des capacités de planification stratégique, inscrit dans l'axe 3 de la stratégie intérimaire 2014-2015 des Nations Unies en République Centrafricaine. Il vise à engager des actions de renforcement des administrations centrales en matière de production, de collecte et de diffusion des informations statistiques et socioéconomiques, de coordination de l'aide et d'élaboration et d'études stratégiques pour permettre le pilotage du développement à partir de données fiables et d'analyses pertinentes.

Le projet permettra par ailleurs de relancer le processus du New Deal par l'évaluation de la fragilité qui devrait déboucher sur l'élaboration du programme post crise pour les prochaines années à venir.

Tout en prenant comme porte d'entrée, la réorganisation et la remobilisation de l'appareil statistique nationale, source de données pour les évaluations et la réalisation des études stratégiques, le projet se veut un outil d'appui à la restauration de l'autorité de l'Etat et un cadre de débats et de dialogue entre le Gouvernement et ses partenaires dans l'optique de mobilisation des ressources. Les interventions du projet viseront essentiellement à combler les gaps constatés et appuyer les actions de renforcement des capacités et de transfert des connaissances nécessaires à la relance de l'administration publique centrafricaine. Le document du projet a été signé entre le PNUD et le Gouvernement de la RCA le 15 Septembre 2014.

Le projet se concentre sur deux axes majeurs : (i) Le renforcement du Système national d'information statistique afin de disposer de données fiables; (ii) et le développement des outils de coordination de l'aide et la réalisation des études stratégiques permettant la gestion, le suivi, l'analyse et le pilotage du développement. Le projet est conçu pour être mis en œuvre à Bangui.

Visant à promouvoir la bonne gouvernance par le biais du renforcement des capacités de planification stratégique, le projet est structuré autour de deux résultats principaux.

Résultats attendus du projet :

- 1) Le système national d'informations statistiques est renforcé et permet de disposer de données fiables et à jour;
- 2) Les outils de coordination de l'aide sont développés et les études stratégiques permettant la gestion, le suivi et l'analyse et le pilotage du développement sont réalisées.

III. Objectifs et champs d'application de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation est d'effectuer une revue de l'atteinte des résultats et de la mise en œuvre des activités du projet d'Appui au Renforcement des Capacités de Planification Stratégique en RCA, de produire un rapport sur les progrès réalisés durant la période allant du 15 septembre 2014 au 31 décembre 2015 de mise en œuvre, mais aussi de faire des recommandations pour un renforcement de l'appui du PNUD.. Quatre objectifs sont visés :

- Contribuer à renforcer les fonctions de gestion et de suivi du projet;
- Aider à assurer la responsabilisation concernant la réalisation des objectifs stratégiques du PNUD en RCA;
- Renforcer l'apprentissage en matière d'organisation des thématiques liées à la collecte de données, à la réalisation des études stratégiques et à la gestion du système des données.
- Permettre la prise de décisions éclairées.

En tant que partie intégrante du cycle du projet, l'évaluation en analysera les réalisations par rapport à ses objectifs initiaux et au délai effectif de mise en œuvre. Elle prendra en compte l'efficacité, la relation coût-efficacité, la pertinence, l'impact et la viabilité du projet. Elle identifiera également les facteurs qui ont facilité ou entravé les progrès vers la réalisation des objectifs.

L'évaluation vise également à produire une série d'enseignements et de recommandations pratiques pour les principales parties prenantes du projet et pour aider à définir leurs orientations futures.

IV. Le focus principaux de l'évaluation et les questions clés

L'évaluation sera réalisée de manière à répondre aux questions clés suivantes :

- Evaluation du niveau de réalisation, d'atteinte (ou de progrès) de l'objectif général, des objectifs spécifiques et des résultats attendus du projet;
- Evaluation des activités du projet: pertinence, planification, conception, dimension participative, engagement des bénéficiaires, qualité de leur exécution et portée des résultats obtenus par rapport aux objectifs du projet ;
- Evaluation du cadre institutionnel et du processus de gestion du projet: pertinence, efficacité, problèmes rencontrés, modifications apportées (s'il y en a eu) et modifications nécessaires (si appropriées). Nécessité de faire un examen des rôles et des responsabilités des divers dispositifs et acteurs institutionnels impliqués dans la mise en œuvre du projet et du niveau de coordination entre les acteurs pertinents;
- Identification des problèmes, facteurs ou défis rencontrés pendant la mise en œuvre y compris des facteurs qui ont facilité ou freiné la réalisation des objectifs, et des solutions adaptées (si des solutions ont été identifiées et/ou adaptées);
- Examen et évaluation des effets des activités du programme sur les bénéficiaires visés ;
- Evaluation de la pérennité éventuelle des résultats et des bénéfices du projet au-delà de son terme. Description des facteurs clés auxquels il faudra accorder de l'attention afin d'améliorer les perspectives de pérennité des résultats du projet;
- Evaluation de la stratégie de partenariat existante;
- Examen de la mise en œuvre du suivi-évaluation du projet;
- Description des principaux enseignements tirés en termes d'activités, d'approche, de partenariat institutionnel, de mise en œuvre et autres;
- Formulation de recommandations et suggestions pour l'avenir, consécutivement aux leçons apprises.

Sur la base des questions ci-dessus, le consultant devra procéder à une analyse de l'ensemble des questions clés, en vue d'apporter les réponses appropriées sur la base des informations obtenues sur le terrain et au cours des entretiens avec les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre des activités du projet.

Dans la perspective d'assurer la continuité du projet et sa dynamisation, l'évaluation comparera les résultats escomptés à ceux déjà obtenus et examinera les contraintes ayant éventuellement retardé et/ou empêché la réalisation des résultats programmés. L'évaluation devra clairement définir les orientations pratiques en termes d' « Exit Strategy ».

Par ailleurs, au vu du contexte spécifique de mise en œuvre de ce projet en période post-conflit, les 2 thématiques retiendront également particulièrement l'attention des évaluateurs.

- **Évaluation de la capacité du PNUD à répondre**

La mission évaluera rapidement si le projet a répondu de manière adéquate aux demandes d'assistance. Elle jugera si ce dernier a été en mesure de développer et de mettre en place un système de réponse rapide. La mission évaluera aussi comment le PNUD a tiré les enseignements des interventions passées et les a appliqués dans des situations nouvelles à travers ce projet. Elle portera un jugement sur la façon dont le personnel du PNUD a été préparé pour ces types d'intervention et fera des recommandations sur ce qui devrait être fait pour améliorer la réactivité du bureau.

- **Arrangements institutionnels et coordination avec d'autres partenaires**

Le projet est mis en œuvre par le PNUD, suivant la modalité DEX. Ceci induit un arrangement institutionnel au niveau des différentes composantes du projet. En outre, dans la plupart des cas, le PNUD développe des partenariats multiples et la mission accordera une attention particulière aux relations du PNUD avec les institutions partenaires et évaluera en particulier, dans quelle mesure le PNUD a été capable de s'affirmer comme un partenaire crédible. La mission devra également mettre en évidence les contraintes auxquelles le PNUD a dû faire face et déterminer comment elles ont affecté ses performances en tant que partenaire. La liste des questions n'est pas exhaustive. La mission est libre de traiter toutes les questions qu'elle jugera pertinentes pour répondre aux besoins de cette revue.

L'évaluation produira des preuves sur la base d'informations crédibles, fiables et utiles. Elle examinera toutes les sources d'information pertinentes, y compris les documents établis à la phase de démarrage du projet et depuis qu'il est mis en œuvre. L'équipe de l'évaluation adoptera une approche collaborative et participative assurant un engagement de l'équipe du projet et les autres parties prenantes.

V. Méthodologie

La mission effectuera d'abord un examen de la documentation disponible (documents de projets, rapports d'activités, rapports trimestriels, annuels, etc.)

Elle aura des entretiens avec les points focaux des composantes du projet à savoir i) la Coordination nationale de l'Aide au Ministère du Plan, ii) le Point Focal du New Deal au Ministère du Plan, iii) La Direction Générale de l'ICASEES et iv) la Cellule de Stratégie et Prospectives au Ministère de l'Agriculture. Elle aura également des entretiens avec l'Union Européenne, la Banque Mondiale, la BAD et l'UNICEF.

Les principales parties prenantes à prendre en compte dans cette évaluation sont les suivantes:

- Organe de supervision du projet: le comité de pilotage du PARCPS;
- Organes consultatifs et institutions bénéficiaires;
- Équipe de gestion du projet;
- Partenaires d'exécution;
- Management du bureau Pays du PNUD ;

VI. Produits attendus de l'évaluation

L'équipe d'évaluation devra produire les livrables suivants au Directeur-pays du Bureau du PNUD à Bangui, à savoir :

- Un rapport de démarrage, 2 jours après le démarrage de la mission, y compris un plan de travail détaillé, éventuellement des questions spécifiques, et un chronogramme ajusté.
- Un premier jet du rapport d'évaluation trois jours après la fin de la mission;
- Un rapport d'évaluation final détaillé une semaine après réception des commentaires sur le premier jet de rapport, sur la base du format de rapport qui sera fourni au démarrage de l'exercice d'évaluation. Le rapport inclura également des annexes tels que : les termes de référence, l'itinéraire, la liste des personnes rencontrées, les résumés des visites sur le terrain, la liste des documents consultés, etc.
- Une présentation des résultats de l'évaluation aux acteurs clés à la fin de la mission sera organisée;
- Un résumé exécutif incluant les résultats et recommandations, et une notation globale du projet.
- Le rapport incluant les annexes sera rédigé en français et présenté sous format Word. Le consultant devra apporter son propre ordinateur. L'impression et la reproduction seront prises en charge par l'Unité de gestion du projet.
- Les points de vue de toutes les parties prenantes seront recherchés et présentés dans le premier jet du rapport d'évaluation et les points de vue contradictoires devront être inclus en annexe du rapport final.

Le rapport d'évaluation comprendra une section énonçant les conclusions factuelles de l'évaluation, à la lumière des résultats. Les recommandations devront être des suggestions succinctes pour des interventions critiques qui sont spécifiques, mesurables, réalisables et pertinentes. Une table de recommandations sera mise dans le résumé du rapport.

VII. Compétences

Compétences Organisationnelles:

- Intégrité en accord avec les valeurs et les normes éthiques de l'ONU;
- Fait le plaidoyer pour la vision, la mission, et les buts stratégiques des Nations Unies;
- Flexibilité et une adaptabilité aux aspects culturels, de genre, de religion, de race, de nationalité et d'âge.

Compétences Fonctionnelles:

- Développement et efficacité opérationnelle;
- Capacité d'appuyer l'identification, la formulation, la mise en œuvre des projets et programmes de développement, y compris en contexte instable;
- Capacité de communication avec les différents partenaires, agences du SNU, ONG, le gouvernement.

Gestion et leadership:

- Focalisé sur les résultats;

- Répond de manière constructive aux appréciations;
- Aborde constamment le travail avec énergie et ponctualité, ainsi qu'avec une attitude positive et constructive;
- Démonstre de solides compétences en communication orale et écrite;
- Démonstre une ouverture au changement et la capacité de gérer des situations complexes;
- Bonne résistance au stress.

VIII. Connaissances requises et expériences

Diplômes :

- Être titulaire au minimum, d'un diplôme de niveau Maitrise (Bac +4) en Economie, en Sciences sociales ou Administration.

Expériences:

- Avoir au moins 3 années d'expérience professionnelle dans le domaine de l'évaluation des projets/programmes, y compris les évaluations thématiques;
- Avoir une expérience d'au-moins 6 ans dans le domaine de suivi et évaluation des programmes et projets en Centrafrique;
- Avoir une expérience en planification et gestion de projet;
- Capacité de rédaction attestée selon les standards nationaux les plus élevés;
- Disponibilité à travailler sur le terrain dans des conditions souvent difficiles;
- Compréhension manifeste des questions liées au système statistique ;
- Excellentes aptitudes à la communication;
- Compétences analytiques avérées;
- L'évaluation des projets et programmes et les expériences au sein du système des Nations Unies seront considérées comme un atout.

Langues :

- Une bonne maîtrise du Français (la connaissance de l'anglais serait un avantage)

IX. Organisation, Composition de l'équipe et chronogramme

Un consultant national indépendant mènera l'étude d'évaluation. Le consultant ne devra pas avoir participé à la préparation du projet, à la formulation et / ou à la mise en œuvre (y compris la rédaction du document de projet) et ne devrait pas avoir un conflit d'intérêt avec les activités relatives au projet. La non communication des informations ci-dessus par un candidat sélectionné constituera un motif de résiliation immédiate du contrat sans dédommagement.

Le responsable de l'Evaluation and Oversight Unit agira comme personne-ressource additionnelle pour la mission. L'Unité de gestion mettra à la disposition de la mission tous les documents pertinents et facilitera les déplacements, contacts et rencontres à Bangui comme sur terrain.

Le rapport final sera déposé avant la fin du mois de juin. Le calendrier réel de la mission sera élaboré avec la mission dès l'arrivée et la prise de fonctions du consultant.

Les candidats retenus présenteront dans leurs offres un chronogramme qu'ils harmoniseront ensemble au démarrage de la mission. Ce chronogramme sera soumis à l'appréciation de l'Unité de gestion du projet et à la direction du PNUD/RCA.

X. Procédure de soumission

Les offres techniques et financières doivent être soumises au PNUD selon la présentation suivante recommandée. Les candidats doivent mettre tous les documents sous format PDF et les télécharger en ligne. Les documents suivants devront être transmis afin que le dossier de candidature soit considéré comme complet aux fins d'analyse :

- Une lettre de motivation et de disponibilité sur le modèle fourni en ligne par le PNUD;
- Le CV ou notice personnelle (formulaire P11 à télécharger sur le site du PNUD) indiquant toute l'expérience passée des projets/programmes similaires, ainsi que les coordonnées (email et numéro de téléphone) du candidat et au moins trois (3) personnes de références professionnelles;
- Une brève description de l'approche de travail / proposition technique donnant la raison pour laquelle l'individu se considère le plus approprié pour la mission, et une proposition de méthodologie (maximum 2 pages).
- Une proposition financière indiquant le montant total du contrat et tous les autres coûts liés aux voyages (tels que billet d'avion, per diem, etc.), soutenu par un tableau détaillé des coûts.

Le consultant national assurera le poste de chef d'équipe. Il aura la responsabilité globale de la livraison des produits de l'évaluation.

Les rôles et responsabilités du consultant seront décrits dans le contrat.

Les documents seront mis à la disposition de l'évaluateur avant le lancement de la mission et, dans la mesure du possible, sous format électronique. Tous les autres rapports produits dans le cadre du programme (y compris le Prodoc), les sites Web, les publications, la correspondance, etc. considérés comme pertinents pour l'évaluation pourront être communiqués au consultant par l'équipe du programme à Bangui, après la prise de fonction.

Annexe 2 : Matrice du niveau d'atteinte des résultats du projet au 31 décembre 2016

Produits escomptés	Activités planifiées		Activités réalisées		% réalisation
	Libellé	Quantité	Libellé	Quantité	
Résultat 1: Le système national d'information statistique est renforcé et permet de disposer de données fiables et à jour					
Produit 1.1: Les structures de coordination ainsi que les organes de mise en œuvre de la SNDS sont fonctionnels Baseline: SNDS non connue par le Gouvernement et les partenaires Aucune réunion de coordination organisée Protocole de l'enquête MICS V disponible Indicateurs: Nb de réunions du CNS Nb de réunions du CA de la Statistique organisées Nb de revues organisées Engagement des partenaires à soutenir la SNDS Rapport provisoire enquête MICS V	1.1.1: Appui au fonctionnement des structures de coordination et des organes de mise en œuvre de la SNDS	1	Aucune activité planifiée n'a été encore mis en œuvre en raison des difficultés enregistrées au niveau du Ministère.	0	0
	1.1.1.1: Appui en matériels informatiques (2 ordinateurs PC, 2 imprimantes gdes capacités, 1 photocopieuse) à la Direction de l'ICASES	1	Aucun matériel informatique n'a été livré à la Direction de l'ICASES, même si des commandes avaient été lancées dans ce sens au 3ème trimestre 2015	0	0
	1.1.1.2: Appui à la Direction de l'ICASES en fourniture de bureau	1	Aucun appui a été fourni à la Direction de l'ICASES dans le cadre de la mise en œuvre du projet	0	0
	1.1.1.3: Prise en charge de la réorganisation et du renforcement de la coordination de la SNDS	1	Aucune activité planifiée n'a été encore mis en œuvre en raison des difficultés enregistrées au niveau du Ministère.	0	0
	1.1.1.4: Appui à l'organisation des réunions du Conseil National de la Statistique (CNS)	1	Aucune activité planifiée n'a été encore mis en œuvre en raison des difficultés enregistrées au niveau du Ministère.	0	0
	1.1.1.5: Appui à l'organisation des revues semestrielles et annuelles de la SNDS	1	La revue annuelle et la revue à mi-parcours planifiées n'ont pas été réalisées	0	0

	1.1.1.6: Appui à l'organisation des réunions du Conseil d'Administration de l'ICASEES	1	Aucune activité planifiée n'a été encore mise en œuvre en raison des difficultés enregistrées au niveau du Ministère.	0	0
Cibles: Organisation d'une réunion de concertation avec les partenaires. 02 Réunions du CNDS organisée; 02 réunions du CA organisée; 02 revues semestrielles ou annuelles organisées; Opérations de collecte de données Enquête MICS V réalisée.	1.1.2: Soutien à l'organisation des réunions avec les PTF en vue de la mobilisation des ressources	1	Aucune réunion de concertation avec les partenaires pour la mobilisation des ressources n'a été appuyée par le projet	0	0
	1.1.2.1: Appui à l'organisation de la réunion du Gouvernement pour l'approbation de la feuille de route	1	Aucune réunion du Gouvernement pour l'approbation de la feuille de route n'a été appuyée par le projet	0	0
	1.1.2.2: Appui à l'organisation de la réunion de concertation avec les partenaires pour la mobilisation des ressources	1	Aucune réunion de concertation avec les partenaires pour la mobilisation des ressources n'a été appuyée par le projet	0	0
	1.1.3: Appui aux opérations de collecte de données de l'enquête MICS V	2	Le processus de réalisation de l'enquête MICS V a été suspendue avant la mise en œuvre du projet. Aucune activité n'a donc été appuyée par le projet.	0	0
	1.1.3.1: Recrutement et formation des agents de collecte de données	2	Aucun agent de collecte de données n'a été recruté et formé	0	0
	1.1.3.2: Recrutement et formation spécialisée des chefs d'équipe et contrôleurs	2	Aucun chef d'équipe n'a été recruté et formé	0	0
	1.1.3.3: Recrutement et formation spécialisé des agents de santé, des mesureurs, des administrateurs de questionnaires et agents de saisie	2	Aucun agent de santé, mesureur et administrateur de questionnaires et agent de saisie n'a été recruté et formé	0	0
	TOTAL PRODUIT 1.1.				0

<p>Produit 1.2: Les capacités de la Cellule stratégique et prospective du Ministère du Développement rural sont renforcées et le système d'information sur la sécurité alimentaire est opérationnel. Baseline: Existence du document de la stratégie nationale agricole. Indicateurs: Programme de Renforcement des capacités du MDR. Cibles: DPAN élaboré - Programme de renforcement des capacités du MDR élaboré.</p>	<p>1.2.1: Soutenir la restructuration et l'ancrage de la Cellule de Stratégie et Prospective au sein du Ministère du Développement Rural et renforcer les capacités des cadres du Ministère en GAR</p>	<p>2</p>	<p>18 cadres du MDR issues des services centraux, des services régionaux ainsi que des structures sous tutelle ont été formés en GAR. Ils sont aptes à assurer la formation des autres staffs du Ministère. Une étude de l'ancrage de la Cellule de Stratégie et Prospective au sein du Ministère a été réalisée. Elle a permis de proposer une structure légère composée d'un Coordonnateur et de 5 experts nationaux pour le fonctionnement de la Cellule. La structure a été intégrée dans le nouvel texte organique du Département qui a été validé par la commission des textes. 72 personnes ont assistées à la concertation avec les partenaires au développement pour le soutien au développement des outils de la GAR.</p>	<p>2</p>	<p>100</p>
<p>Baseline: Existence du document de la stratégie nationale agricole</p>	<p>1.2.1.1: Recrutement de 02 consultants internationaux (1 mois chacun) pour l'élaboration du Document de Politique Agricole Nationale (DPAN) incluant le PIRP et le DOSG ainsi que la planification de la formation sur la GAR</p>	<p>1</p>	<p>Les 2 consultants internationaux n'ont pas été recrutés pour réaliser les études envisagées.</p>	<p>0</p>	<p>0</p>
<p>Indicateurs: Programme de Renforcement des capacité du MDR.</p>	<p>1.2.1.2: Appui à la Cellule de Stratégie et Prospectives par la fourniture de consommables de bureau</p>	<p>1</p>	<p>La Cellule de Stratégie et Prospectives n'a pas bénéficié des équipements (ordinateurs, mobiliers de bureau, ...) dans le cadre du projet</p>	<p>0</p>	<p>0</p>

Cibles: DPAN élaboré; Programme de renforcement des capacités du MDR élaboré.	1.2.1.3: Atelier d'élaboration du guide de formation en gestion axée sur les résultats	1	Seul un plan de formation du personnel a été élaboré, non mise en œuvre pour des questions de financement. Aucun guide de formation n'a été élaboré, ni validé lors d'un atelier avec l'appui du projet.	0	0
	1.2.1.4: Edition du guide de formation en GAR	1	Aucun guide de formation en GAR n'a été édité avec l'appui du projet.	0	0
TOTAL PRODUIT 1.2				20	
TOTAL RESULTAT 1				10	
Résultat 2: Les outils de coordination de l'aide sont développés et les études stratégiques permettant la gestion, le suivi et l'analyse et le pilotage du développement sont réalisés					
Produit 2.1: Les fonctions de coordination et gestion de l'aide extérieure sont renforcées	2.1.1. Appui à la mise en place et au fonctionnement de la Cellule de Coordination de l'aide	1	Mise en place pr arrêté n°240 du 2Juin 2014 du dispositif institutionnel de Coordination des Aides Multibailleurs aux Programmes et Projets (CNAMPP)	1	100
	2.1.1.1: Equipement de la Cellule (03 ordinateurs Poste fixe complets, 1 Laptop, 1 serveur, 2 imprimantes grande capacité, 1 photocopieur multifonction)	1	Les équipements informatiques de la Coordination de l'aide ont été commandés et réceptionnés, quoiqu'en retard.	1	100
	2.1.1.2: Dotation de la Cellule en moyens de fonctionnement (fourniture de bureau et consommables, abonnement internet pour 2 ans, carburant)	3	La Cellule a fonctionné durant toute la durée de projet grâce à des dotations du PNUD en moyens de fonctionnement (fourniture de bureau, consommables, abonnement internet pour 2 ans et carburants pour la voiture)	3	100
Baseline: Aucune Cellule de coordination en place					
Indicateurs: Cellule opérationnelle					

Cibles: Une cellule opérationnelle	2.1.1.3: Appui à l'organisation des réunions du comité de pilotage	1	Aucun Comité de Pilotage n'a été créé. Celui chargé des travaux et des différentes équipes dans le cadre des préparatifs de la table ronde de 2014 n'avait pas été validé, mais plutôt remplacé par le Groupe de contact de partenaires (G8).	0	0
	2.1.1.4: Appui à la redynamisation du site Internet du Ministère du Plan	1	Le site internet du Ministère du Plan n'a pas été redynamisé dans le cadre de la mise en œuvre du projet. Le site n'est plus opérationnel.	0	0
	2.1.2: Mise à disposition de l'expertise	1	De l'expertise Internationale et nationale a été mise à la disposition de la Cellule	1	100
	2.1.2.1: Mise à disposition de la Cellule de l'Expertise nationale Coordonnateur national (3 mois), Expert National en coordination de l'aide (12 mois), Expert national Suivi & Evaluation (12 mois), Chauffeur (12 mois)	4	Le PNUD a mis à la disposition de la Cellule Nationale de Coordination de l'Aide: 1 Coordonnateur National; 1 Expert National Coordination de l'Aide; 1 Expert National en Suivi & Evaluation; 1 Chauffeur.	4	100
	2.1.2.3: Mise à disposition de la Cellule de l'Expertise internationale pour 1 an (1 spécialiste de la coordination de l'aide et 1 spécialiste de suivi & évaluation)	1	Un Expert International en Suivi & Evaluation a été mis à la disposition de la Cellule de Coordination de l'Aide un plus tard (en retard)	1	100
	2.1.2.4: Mise à disposition de la Cellule pour une période d'1 an d'un Expert International (VNU) spécialiste de gestion d'une base de données économique et financière.	1	Un Expert international chargé de la base de données a été mis à la disposition de la Cellule de Coordination de l'Aide	1	100

TOTAL PRODUIT 2.1					77,78
<p>Produit 2.2: Le processus de mise en œuvre du New Deal est conduit efficacement avec l'appui du PNUD et un programme national de sortie de la fragilité est formulé</p> <p>Baseline: La RCA est éligible au processus de New Deal au niveau mondial. Aucun travail préalable disponible. Rapport national 2012 disponible</p> <p>Indicateurs: Evaluation de la fragilité, Document de compact pour la RCA.</p> <p>Cibles: Evaluation de la fragilité en RCA réalisée</p>	<p>2.2.1: Soutien à la conduite de l'analyse de la fragilité dans le cadre du New Deal</p>	1	La conduite de l'analyse de la fragilité dans le cadre du New Deal a été soutenue par le projet	1	100
	<p>2.2.1.1: Recrutement de l'Expertise nationale pour la réalisation de l'élaboration de la matrice de la fragilité (5 consultants nationaux pour 3 mois (un par objectif), 5 agents de collecte de données pour 1 mois)</p>	10	Cinq consultants nationaux avaient été recrutés pour 3 mois, à raison d'1 par objectif. En revanche, les 5 agents de collecte de données n'avaient pas été recrutés.	5	50
	<p>2.2.1.2: Recrutement de l'expertise internationale (2 consultants internationaux pour 3 mois) pour la conduite des travaux d'évaluation et de rédaction du compact)</p>	2	1 seul consultant international a été recruté pour le diagnostic de l'Emploi et la problématique des jeunes dans un contexte de sortie de crise. Le rapport préparatoire au Compact a été élaboré par les groupes thématiques, avec l'appui des consultants nationaux.	1	50
	<p>2.2.1.3: Consultant international pour l'élaboration de la matrice de fragilité (reliquat 2014)</p>	1	Une Consultante Internationale avait été recrutée pour conduire l'exercice d'élaboration de la matrice de fragilité	1	100
	<p>2.2.1.4: Fournitures et consommable de bureau à l'équipe du New Deal</p>	2	L'équipe du New Deal a reçu des appuis du PNUD en fournitures de bureau et consommable pour son fonctionnement	2	100

	2.2.1.5: Voyages et missions New Deal	2	Les voyages et missions officielles du Point Focal New Deal et, parfois de Madame la Ministre du Plan ont été appuyés par le projet.	2	100
	2.2.1.6: Ateliers New Deal	1	Tous les ateliers organisés dans le cadre du New Deal sont appuyés par le projet	1	100
TOTAL PRODUIT 2.2.					85,71
Produit 2.3: Les études stratégiques pour le pilotage du développement sont réalisées, validées et disséminées	2.3.1: Appui à la conduite de l'étude post 2015	1	Le projet a appuyé la validation du PURD (Programme d'Urgence, de Relèvement et de Développement) qui définit les grandes lignes des programmes de relèvement du Gouvernement Post 2015. Il a également appuyé l'étude sur les ressources naturelles en RCA.	1	100
Baseline: Rapport National OMD 2012, RNDH 2012 Indicateurs: Rapport national 2015 de suivi des OMD; RNDH 2015; Nbre de personnes ayant connaissance du rapport; Rapport sur la situation de l'emploi dans le contexte de crise en RCA.	2.3.1.1: Fourniture de moyens logistiques et matériels pour l'organisation des ateliers de formation et de dissémination de l'outil méthodologique et de validation du rapport	2	Des moyens logistiques et matériels n'ont pas été fournis dans le cadre de l'organisation des ateliers de formation et de dissémination de l'outil méthodologique et de validation du rapport.	0	0
	2.3.1.2: Recrutement de l'expertise nationale (2 consultants nationaux pour 3 mois) pour la collecte des données et la rédaction du rapport	2	Les deux (2) consultants nationaux n'ont pas été recrutés pour la collecte des données et la rédaction du rapport.	0	0
	2.3.1.3: Edition et diffusion du rapport post 2015	2	Le rapport post 2015 n'a pas été édité, ni diffusé	0	0
	2.3.2: Appui à l'élaboration du Rapport National 2015 de suivi des OMDs	1	Le rapport final 2015 de suivi des OMD a été élaboré et validé techniquement.	0	0

Cibles: Rapport national post 2015 réalisé; Rapport national 2015 de suivi des OMD disponible; RHDH 2015 élaboré; Rapport sur la situation de l'emploi en RCA élaboré et disponible.

2.3.2.1: Recrutement et mise à disposition de personnes ressources nationaux pour la collecte de données et l'élaboration des différents chapitres du rapport (08 consultants nationaux)	8	8 consultants nationaux étaient recrutés pour la collecte des données et la rédaction des différents chapitres du rapport	8	100
2.3.2.2: Fourniture de moyens logistiques et financiers pour l'organisation des ateliers méthodologiques de formation et de différentes étapes de validation du rapport	1	Des ateliers méthodologiques de formation et des différentes étapes de validation du rapport ont été réalisés et appuyés par le projet	0	0
2.3.2.3: Recrutement d'un Consultant National (1 mois) pour l'élaboration des fiches thématiques sur les OMDs	1	Ce Consultant National n'a pas été recruté sur le budget du projet	0	0
2.3.2.4: Edition et diffusion du rapport national 2015 de suivi des OMDs	2	Le rapport national 2015 de suivi des OMDs n'a pas été édité, ni diffusé.	0	0
2.3.3: Appui à l'élaboration du Rapport National sur le Développement Humain 2015	2	Seuls les TdRs de l'étude ont été élaborés, mais pas encore validés	0	0
2.3.3.1: Recrutement des consultants nationaux pour la collecte des données et l'élaboration du RNDH 2015 (3 consultants nationaux pour 3 mois).	3	Les consultants n'ont pas été recrutés, les données n'ont pas été collectées et le RNDH non encore élaboré	0	0

2.3.3.2: Fourniture de moyens logistiques et financiers pour l'organisation des ateliers et forum d'échange avec le groupe consultatif sur le RNDH 2015	2	Aucun moyen logistique et financier n'a été fourni dans le cadre du projet pour l'organisation des ateliers et forum d'échange avec le groupe consultatif sur le RNDH 2015	0	0
2.3.3.3: Edition et dissémination du Rapport	2	Le rapport n'est pas encore élaboré, ne peut donc être édité, ni disséminé.	0	0
2.3.4: Lancement et diffusion du Rapport Mondial sur le Développement Humain 2014	2	Le Rapport Mondial sur le Développement humain 2014 n'a pas été lancé, ni diffusé	0	0
2.3.4.1: Recrutement d'un consultant national pour l'exploitation du rapport et la préparation de la présentation	1	Aucun Consultant national n'a été recruté pour l'exploitation du rapport et la préparation de la présentation	0	0
2.3.4.2: Commande de 200 exemplaires du rapport mondial	1	Cette commande n'a pas été faite	0	0
2.3.4.3: Organisation de la cérémonie de lancement du rapport	1	Aucune cérémonie de lancement du rapport n'a été faite	0	0
2.3.5: Diagnostic de l'emploi et de la problématique de l'emploi des jeunes dans le contexte de crise	2	L'étude sur la situation de l'emploi/jeune dans le contexte de crise a été élaborée et validé techniquement.	2	100
2.3.5.1: Recrutement d'un consultant international spécialiste de l'emploi pour les jeunes (deux semaines)	1	Un Consultant International spécialiste de l'emploi pour les jeunes a été recruté pour la réalisation du diagnostic	1	100

	2.3.5.2 Recrutement d'un consultant national (trois semaines)	1	Un Consultant National avait également été recruté pour appuyer le Consultant International	1	100
	2.3.5.3: Fourniture de biens et services pour l'organisation de l'atelier de validation du rapport d'études	1	Le rapport du diagnostic a été validé lors d'un atelier avec l'appui financier du projet	1	100
TOTAL PRODUIT 2.3.					28,57
TOTAL RESULTAT 2					64,02
Gestion du projet	Appui administratif (Recrutement d'un Assistant Adm & Fin)	1	Un Assistant Administratif et Financier a été recruté et mis à la disposition de la Cellule de Coordination de l'aide	1	100
	Appui à la communication	1	Activité planifiée non réalisée	0	0
	Missions d'appui et de suivi	1	Les missions d'appui et de suivi n'ont pas été réalisées	0	0
TOTAL GP					33,33
Evaluation	Evaluation du Cadre Programmatique	1	Une évaluation finale est en cours réalisation	1	100
TOTAL EVAL					100
TOTAL GENERAL					51,84

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

N°	Nom & Prénom (s)	Organisation	Fonction	Contacts
1	RANGUEMBAYE Rimteta	PUNUD	Economiste Principal	75 50 12 49
2	SILLA Youssoufa	PNUD	Economiste National	75 50 89 01
3	DOPOAMAS Magloire	ICASEES	Directeur Général	75 29 40 76
4	MIANZE Théodore	Banque Mondiale	Consultant	75 50 36 90
5	YOELLE Pierre	Ministère Fonction Publique	Chargé de mission Emploi	72 67 99 00
6	LAVODRAMA Aristide	Coordination Nationale de l'Aide	Expert en Suivi & Evaluation	75 04 05 05
7	KPAWILINA N. Abel	Ministère Dév Rural	Chargé de mission/ Agriculture	75 50 88 54
8	ZAMI Moïse	Coordination Nationale de l'Aide	Expert en Coordination de l'aide	75 50 24 94
9	WANDAMA DE PENDA Alain	PNUD	Assistant Admin & Fin	75 04 30 23
10	KOVOUNGBO Bienvenue Hervé	Min Economie et Plan	Point Focal New Deal	75 20 23 07

Annexe 4 : Guide d'entretien avec les parties prenantes

Programme des Nations Unies pour le développement



EVALUATION DU PROJET D'APPUI AU RENFORCEMENT DES CAPACITES DE PLANIFICATION STRATEGIQUE EN RCA

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES PARTIES PRENANTES

IDENTIFICATION

Nom : _____

Prénom (s) : _____

Organisation : _____

Fonction : _____

Téléphone (s) : _____

Email : _____

1. Pertinence du projet et Appréciation de la capacité du PNUD à répondre aux demandes d'assistance du Gouvernement

- 1.1. Implication dans la phase de planification du projet
- 1.2. Connaissance des problèmes pour lesquels le projet a été mis en œuvre
- 1.3. Le projet constitue-t-il une réponse à ces problèmes ?
- 1.4. Le projet est-il en adéquation avec les priorités du gouvernement de l'époque et avec votre cadre programmatique (SNU, PTF) ?
- 1.5. Appréciation capacités du PNUD à répondre aux demandes d'assistance du Gouvernement

2. Efficacité du projet (appréciation du niveau d'atteinte des résultats)

- 2.1. Appréciation de la pertinence des activités du projet
- 2.2. Appréciation sur le niveau d'atteinte des résultats du projet (par composante)

3. Efficience du projet (appréciation coût-efficacité)

- 3.1. Appréciation sur le niveau des dépenses réalisées lors de la mise en œuvre du projet (projet mis en œuvre à moindre coût, coût élevé ?)
- 3.2. Propositions d'amélioration du critère d'efficience du projet (relation coût-efficacité)

4. Evaluation du cadre institutionnel, de la qualité de la stratégie de partenariat existante et du processus de gestion du projet

- 4.1. Appréciation des différentes structures de mise en œuvre, de leurs rôles et de la qualité de leurs relations (Comité de pilotage, organes consultatifs et institutions bénéficiaires, équipe de gestion du projet)
- 4.2. Appréciation de la qualité des relations avec le PNUD (rapidité d'exécution, transmission des rapports, problèmes ou difficultés constatées dans la mise en œuvre, etc.)
- 4.3. Solutions envisagées

5. Evaluation de la mise en œuvre du Suivi et évaluation

- 5.1. Appréciation de la qualité du dispositif de suivi et évaluation mis en œuvre au sein de l'équipe de gestion du PNUD

- 5.2. Appréciation sur le (les) mode (s) de collecte de données et information, le reporting et la transmission dans les délais des différents rapports narratifs et financiers (Forces, problèmes ou difficultés rencontrées, etc.)
- 5.3. Solutions envisagées

6. Effet du projet sur les bénéficiaires

- 6.1. Effets visibles du projet sur les différents bénéficiaires du projet (à citer, par composante, s'il y en a)

7. Durabilité des acquis du projet

- 7.1. Appréciation des acquis du projet en ce qui concerne leur durabilité après la clôture du projet
- 7.2. Risques (à citer) de ne pas avoir ces acquis s'inscrire dans la durabilité
- 7.3. Solutions envisagées

8. Problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du projet (facteurs ayant freiné la mise en œuvre du projet)

- 8.1. Tous les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du projet (à citer, par composante, si possible)
- 8.2. Solutions envisagées

9. Principales leçons tirées du projet (activités, approche, partenariat institutionnel, mise en œuvre, etc.)

- 9.1. Principales leçons tirées de la mise en œuvre du projet (à citer) selon :
 - Les activités
 - L'approche de mise en œuvre du projet (exécution directe par le PNUD : DIM)
 - La qualité du partenariat institutionnel
 - Les relations avec le PNUD
 - Autres (à préciser).

Annexe 5 : Liste bibliographique

- RCA - Programme d'Urgence et de Relèvement Durable – Septembre 2014 ;
- RCA - Feuille de route du Gouvernement de Transition (Version recadrée) – Octobre 2014 ;
- SNU - Cadre stratégique intérimaire du SNU en RCA 2014-2015 ;
- Assemblée Générale des Nations Unies : Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes ; Résolution 34/180 du 18 décembre 1979.
- PNUD – Cadre programmatique 2014 – 2015 ;
- PNUD – Document du projet PARCPS, Septembre 2014 ;
- PARCPS – PTA 2014 & 2015 ;
- Rapports trimestriels narratifs du projet (jusqu'au dernier trimestre 2015) ;
- Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération / CNAMPP – Rapport final de mise en œuvre du PARCPS 2014-2015 ;
- Rapports financier du projet, tiré de Atlas ;
- Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération - Bulletin d'information sur les aides multi bailleurs (N° 1,2 & 3)
- Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération/PNUD – Rapport national de suivi des OMD 2015 ;