OCDE Organisation de coopération et développement économique

PTA

Résumé exécutif

Contexte

La RCA fait face depuis des décennies à l'incapacité de sécuriser ses frontières, d'assurer son autorité dans toutes les régions administratives du pays, de construire un État de droit, d'exercer son contrôle sur ses ressources naturelles, et de fournir adéquatement les biens publics et les services collectifs aux populations. [1] Les crises successives qu'a traversées le pays ont fortement fragilisées les institutions et entravées son développement économique et sociale ; l'Index de Développement Humain (IDH) se situe à 0,352[2] classant la RCA 188/188 pays.

L'appui au Redéploiement de l'Administration Territoriale et de la Revitalisation Socio-économique des communautés locales en Centrafrique est une initiative du Gouvernement centrafricaine cofinancée par le PBF, le PNUD et l'OIT pour adresser le déficit de présence des services publics sur toute l'étendue du territoire. Plusieurs partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux sont impliqués dans la mise en œuvre. Il s'agit de : (i) Ministère de l'Administration du Territoire, de la Décentralisation et de la Régionalisation (MATDR); (ii) Ministères sectoriels et institutions nationales; et (iii) les organisations nationales et internationales ainsi que les agences du Système des Nations-Unies (MINUSCA). Le projet ARAT-RSE a été développé dans le contexte de fin de transition politique

comprenant l'approfondissement de la revue documentaire et une analyse détaillée des données recueillies sur le terrain (Bangui-Bambari-Birao) ; et (iv) la rédaction et la soumission de rapports provisoire et définitif..

Principaux résultats par critères de performances

Les analyses de performances portent, sur les principaux critères d'évaluation qui sont la pertinence du projet,

Efficience

Le retour de l'administration publique et des FSI dans les zones les plus excentriques, en offrant un minimum de service public et de sécurité contribue au Résultats 1 du Cadre stratégique intérimaire 2016- 2017 : « la sécurité est restaurée, les principes de droits à la paix ainsi que l'égalité genre sont promus, la primauté du droit règne et la gouvernance est améliorée dans ses dimensions démocratiques, administratives et économique [4]»

Les objectifs du projet ont eu le mérite d'anticiper sur les grands défis de l'administration et de la sécurité en RCA, qui ont été repris comme axe stratégique du RCPCA en termes de restauration de l'autorité de l'État.

Même si le défi à relever reste important pour avoir une administration pleinement opérationnelle sur l'ensemble du territoire, en étroite synergie d'efforts avec la MINUSCA, notamment la Section Affaires civiles, le projet a contribué de manière significative au redéploiement des fonctionnaires et agents de l'État et à la relance des services publics à la base.

Les renforcements de capacités structurelles et opérationnelles sont fortement appréciés par la partie nationale;

Le PNUD avec les partenaires ont eu la capacité de dérouler les activités du projet dans des conditions sécuritaires et opérationnelles très contraignantes.

Le triple partenariat PNUD-BIT-MINUSCA a été très salutaire pour la réussite du projet. En particulier, la synergie d'actions et la mutualisation des efforts ont été des facteurs essentiels pour surmonter les défis et parvenir à des résultats tangibles dans un contexte des plus difficiles.

Insuffisances

Les objectifs du projet étaient trop ambitieux malgré la reconnaissance de la reprise des violences à tout moment, cela n'a pas été suffisamment pris en compte. Le projet objectait de couvrir les

Néanmoins, le PNUD doit faire un plaidoyer à plusieurs niveaux, en vue de mobiliser des ressources pour une meilleure articulation des interventions des agences de SNU qui intègre la sécurité, l'humanitaire et le développement dans le cadre du Nexus Humanitaire-Paix-Développement.

La poursuite du projet, accompagné par la poursuite des efforts de pilotage stratégique au niveau de la primature, marque la volonté politique de l'État Centrafricain, permettra d'adresser le problème de bonne gouvernance et d'offre de services publics aux administrés dans les meilleures conditions sécuritaires et de paix sur toute l'étendue du territoire.

RECOMMADATIONS

Recommandations adressées au Gouvernement et au PNUD avec chef de file le Gouvernement

N°1- En vue de consolider les acquis d'ARAT RSE, notamment dans le domaine de la restauration de l'autorité de l'État avec l'offre des services publics et sécuritaires, il est fortement nécessaire de proroger le projet

N°2- En vue d'éviter les différents doublons dans les interventions des PTF, il serait nécessaire de

N°1- La durabilité des investissements dans les réhabilitations des bâtiments et le maintien de l'offre des services publics restent toujours tributaires de la sécurité dans le contexte actuel. Un effort particulier et soutenu devrait être fourni pour les appuis en cours à la sécurisation des populations et surtout accompagné de la recherche d'une solution politique durable indispensable pour garantir la paix et la sécurité.

N°2- Le contexte national marqué par l'occupation de certaines régions par les groupes armés impose la priorité à la restauration de l'autorité de l'État. La conception et l'exécution d'un programme de développement local à l'instar de la Stratégie de Restauration de l'Autorité de l'État dans la Préfecture de Bambari, devrait privilégier l'approche pilote avant la mise en échelle.

	Produit 1.3 : La coordination territoriale de la fourniture des services publics essentiels est systématisée, professionnalisée et inclusive.

Résultat 2 :

(PNUD 24%) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT) contribue à hauteur de 100 000 USD. Le

IV.2.1. Revue documentaire

Le consultant a exploité toute la documentation disponible auprès du PNUD et les parties prenantes à l'exécution du projet dont l'évaluation est demandée. A cet effet, l'équipe a commencé à prendre connaissance des documents clés disponibles, notamment les rapports de formulation du projet, le document du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement, les rapports de suivi semestriel, les protocoles d'accords avec les partenaires, les PV des revues annuelles, les documents PTA, Plan budgétaire, les rapports d'activités, les rapports de projets.

Ces différents documents ont été analysés et synthétisés pour les besoins de l'étude.
Par ailleurs, cette analyse documentaire se poursuivra jusqu'à l'élaboration du rapport provisoire.

IV.2.2. Collecte des données

Élaboration des outils de collecte de données

La gestion du rendement repose essentiellement sur le cadre de résultats et de rendement, à ce niveau certaines insuffisances surgissent comme par exemple dans la chaine des résultats où les hypothèses de cause à effets souffrent souvent de solidité. La formulation des produits reste vague et souvent trop ambitieuse. On constate un nombre pléthorique d'indicateurs (12 indicateurs de résultats et 38 indicateurs de produits) et environ 50 cibles à atteindre.

L'analyse de la pertinence du programme se résume dans le tableau suivant

Tableau N°2 : Modalité de calcul de l'indicateur « coefficient de pertinence »

Les facteurs d'appréciation du niveau de pertinence	La notation P/NP
Facteur « a » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les priorités nationales, les besoins et attentes des populations (hommes, femmes), Facteur « b » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les objectifs, du RCPCA	2/2

Encadré 1 : Agent d'encadrement agricole

Un responsable du service de la vulgarisation agricole affirme : « Nous avons appuyé l'identification des ménages, et 300 ont bénéficié de kits agricoles pour le maraîchage reparti sur 5 sites à Bambari. Le projet nous a donné des semences pour des tests de germination. Après pour le suivi nous n'avions pas de moyens logistique et

Tableau N°4 : Estimation du coefficient d'efficacité

Facteur d'appréciation du niveau d'efficacité	Notation
Facteur « a » : Degré de réalisation des activités	

Public (AGETIP-

division entre les communautés et les exactions nous sont beaucoup préjudiciables ».

Encadré 5.

intérimaire 2016- 2017 : « la sécurité est restaurée, les principes de droits à la paix ainsi que l'égalité genre sont promus, la primauté du droit règne et la gouvernance est améliorée dans ses dimensions démocratiques, administratives et économique [42]»

En ce qui concerne le CPD, le projet devrait contribuer au renforcement de la « cohésion sociale des communautés affectées par la crise » Résultats 1; et à la relance de l'économie locale en Résultat 2 et surtout « l'amélioration de l'accès aux services publics de base et gouvernance locale

être structurante, d'une part, et la partie nationale doit s'approprier des outils de pilotage développés, avec une forte volonté politique et réelle d'implication, d'autre part.

Encadré 7 : Cadre de l'administration sur le terrain

Un cadre de l'administration à Birao atteste : « Nous avons subis plusieurs attaques depuis 2016, avec le projet ARAT, la vie revient petit à petit, avec le retour de certains fonctionnaires de l'agriculture, de l'éducation et de l'administration ainsi que les activités de construction de bâtiments qui ont engagées plusieurs jeunes. Mais il faudrait vraiment que les activités reprennent, car cela a occupé beaucoup de jeunes et il y a une relative accalmie. Mais après, s'il y a le chômage, les jeunes repartent du côté des groupes armés et on retombe dans les cycles de violence »

En résumé, la durabilité des résultats du projet est mesurée à travers 5 composantes, à savoir :

- L'autonomisation financière;
- La réplicabilité des interventions;
- La prise en compte du facteur investissement dans le facteur humain, notamment dans la formation, l'information et la sensibilisation des acteurs et des bénéficiaires ;
- L'implication des bénéficiaires dans l'exécution des activités;
- L'ancrage institutionnel à des structures pérennes ou l'appropriation nationale.

De ce qui précède, le coefficient de durabilité ci-dessous résume de façon qualitative le pronostic de maintien des résultats.

Tableau N°7. Facteurs d'appréciation de la durabilité

Les facteurs d'appréciation du niveau de durabilité (Très probable à Peu probable[43])	Appréciation
Facteur « a » : degré de persistance des résultats ou impacts du programme à la fin du projet et à la cessation du financement	0,5/1
Facteur « b » : degشم ā ╪ ⊄ ea b ő v 6	

également, des cibles spécifiques ont été définies, notamment en termes de part minimale des femmes sur le total des membres des groupements bénéficiaires des AGR.

Pendant la mise en œuvre du projet, on observe une amélioration de la prise en compte du genre. En effet selon le rapport de fin du projet de juin 2018 « les groupements financés par le projet sont constitués de femmes à hauteur de 56%, contre 44% d'hommes. Sur l'ensemble des groupements sélectionnés, incluant ceux qui sont en attente de leur financement, les femmes représentent 58% du total des membres. De même, les installations réalisées au marché de Yaloké sont entièrement dédiées aux femmes (96 bénéficiaires) »[44].

Lors de la visite terrain, un groupe d'observation de 22 associations bénéficiant des subventions du projet présentait une configuration assez équilibrée de la représentativité féminine.

Sur un total de 525 membres des groupements/associations, les femmes y représentent 53%. On peut conclure que la dimension genre a été prise en compte dans la constitution des groupements.

Somme toute, la présence de l'État et des forces de sécurité intérieur sur toute l'étendue du

primature doit être en charge du pilotage afin

VI Leçons apprises

Aspects positifs

Les objectifs du projet ont eu le mérite d'anticiper sur les grands défis de l'administration et de la sécurité en RCA, qui ont été repris comme axes stratégiques de la RCPCA en termes de restauration de l'autorité de l'État;

Même si le défi à relever reste important pour avoir une administration pleinement opérationnelle sur l'ensemble du territoire, en étroite synergie d'efforts avec la MINUSCA, notamment la Section Affaires civiles, le projet a contribué de manière significative au

VII Conclusions

L'évaluation finale du projet intervient à un moment de recrudescence des violences des groupes armés. Si le projet eut le mérite d'anticiper la résolution des grands défis de gouvernance locale, de la restauration et de la présence de l'autorité de l'État, il n'en demeure pas moins que la stratégie de mise en œuvre répond plus à une approche de « quicks wins ». Nonobstant la prise en compte de la dimension de relèvement; la gouvernance locale et la relance économique au niveau des populations ciblées sont des thématiques dont les paradigmes de mise en œuvre relèvent surtout du long terme.

Les crises successives ont entrainé la faillite de l'État et les défis multidimensionnels se sont installés structurellement et durablement. Les réalisations et les résultats atteints par le projet sont satisfaisants pour ce qui concerne la réhabilitation des bâtiments. Pour ce qui concerne le redéploiement de l'administration et des forces de sécurité intérieure, les efforts doivent être0 g0 G[ )]TJ18B6

communautés participeraient à reconstruire le socle social selon le modèle « down – top », tout en étant accompagné par une réelle volonté politique dans le processus de dialogue politique. Cette amorce de dialogue politique qui a eu lieu lors des différents accords devrait déclencher le processus soutenu du Désarmement- Désengagement et Réintégration de différentes factions armées

En effet, les violences, les exactions et l'insécurité générale dans les zones du projet ont pour conséquences d'annihiler toutes les initiatives de développement. Cette situation impose la conception de programme de sécurité et de stabilisation sur toute l'étendue du territoire de façon graduelle en partenariat avec la MINUSCA et les autres agences des Nations Unies, selon leurs avantages comparatifs. Ceci confirme l'assertion selon laquelle sans sécurité il n'y a pas de paix, et sans paix il

N°3- L'approche THIMO devrait permettre de mettre un accent particulier sur le dialogue politique par l'implication effective des OSC, à travers leur responsabilisation dans la mise en œuvre des activités et renforcer la durabilité économique par la méthode HIMO +.

N°4- Le partenariat stratégique permet une efficacité dans l'atteinte des résultats, cette efficacité devrait être améliorée par le renforcement des capacités des partenaires de mise en œuvre dans les techniques de production des documents financiers conformes aux procédures du PNUD en vue de favoriser le transfert de compétences à moyen et à long terme.

Recommandations adressées spécifiquement au Gouvernement et au PNUD avec chef de file le PNUD

N°1-La durabilité des investissements dans les réhabilitations des bâtiments et le maintien de l'offre des services publics restent toujours tributaires de la sécurité dans le contexte actuel. Un effort

régulière de la cartographie de la présence des FAE, afin d'assurer leur maintien dans leurs postes d'affectation pour garantir l'offre des services publiques.	Poursuite des Appuis logistiques pour le transport des fonctionnaires affectés dans les préfectures Appui au Renforcement et accélération du Processus de sécurisation des préfectures		et des Finances PNUD		
N°1 Renforcer l'articulation et la coordination entre agences des Nations Unies œuvrant dans l'humanitaires et celles du développement afin de					

au processus de stabilisation à travers la mise en œuvre du RCPCA.					
N° 2. Le contexte national marqué par l'occupation de					

régulièrement					
Produit 2.2 : Les bâtiments prioritaires des structures de la police et de la gendarmerie au niveau préfectoral sont réhabilités Indicateur 2.2.1 Cible : 10 (5 pour la police et 5 pour la gendarmerie) Ciblé réajustée à 7 bâtiments et 7 bloc 2					

Cible : 100 (femmes : 40%; Hommes : 60%) Nombre d' acteurs clés formés et engagés dans la preparation, la coordination et le suivi des activités de relance socio économque					
Produit 4.2 : L'emploi, notamment celui des jeunes est promu à travers la réhabilitation/ entretien des infrastructures communautaires (THIMO) Indicateur 4.2.1					

en vue des AGR Cible : 250/2000 au minimum (femmes : 40%; Hommes :6 0% Indicateur 4.3.3 % de ménage/groupement jugeant positif l' impact du projet ARAT Cible : 70% au minimum	Bandoro, Bambari, Birao et Obo. En outre, plus de 173 autres groupements sont constitués et sont en attente de financement.	(53%) « 123 nouveaux groupements ont été financés par le projet à Ndélé, Bamingui, Mbrès et Grimari pour un total de 2.162 membres bénéficiaires. A cela s'ajoute le versement de la deuxième tranche de subvention en faveur et 113 des anciens groupements »[54] Indicateur 3 ND Sondage non réalisé			

Produit 4.4 : Les Populations cibles des zones d'intervention sont organisées dans des structures d'entraide communautaires et ont accès aux services financiers adaptéG[ )]TJETQq1/Qq1/Qq1/Qq

des produits

		l'OIT par l'entremise d'un expert mobilisé; - Fournir le paquet d'équipements nécessaires au bon fonctionnement des structures	
	Produit 1.3 La coordination territoriale de la fourniture des services publics essentiels est systématisée, professionnalisée et inclusive	-Appuyer les Comités Préfectoraux, réunissant le Préfet et ses Sous-préfets; -Mettre en place un cadre concertation avec tous les acteurs pertinents dans la fourniture de ces services (services techniques déconcentrés, collectivités décentralisées, ONG internationales et locales, institutions religieuses, PTF dans les Préfectures, les acteurs du secteur privé etc.) -Appuyer l'interaction entre l'administration déconcentrées et les mairies par mise en place de Comités de Coordination Sous-Préfectoraux (CCSP) -Appuyer le fonctionnement des organes de coordination et de concertation par la mise à disposition de moyens logistiques -Appuyer techniquement les personnels des préfectures et sous-préfectures (en particulier les secrétaires généraux); -Appuyer les mécanismes de coordination et de concertation dans le domaine de la communication	MATDR
R2 Une protection plus renforcée des populations favorise la reprise économique, sociale et des services publics, grâce à la restauration et le renforcement des services de sécurité (police et gendarmerie) au niveau préfectoral	Produit 2.1 : Les agents de la police et de la gendarmerie sont formés et redéployés dans les préfectures	- Former les agents de police et de la gendarmerie et appuyer leur déplacement et installation dans les différentes préfectures - Fournir les appuis techniques et matériels en vue de renforcer les capacités d'organisation et de coordination sur le terrain	Ministère de la Sécurité Publique
	Produit 2.2 : Les bâtiments prioritaires des structures de la police et de la gendarmerie au niveau préfectoral sont réhabilités	- Préparer et signer le contrat de prestation avec le maître d'ouvrage délégué - Assurer le suivi de l'exécution du contrat, avec la contribution des unités de la MINUSCA à l'intérieur au pays	Ministère de la Sécurité Publique

Produits 4.2 : L'emploi, notamment celui des jeunes et des femmes est promu à travers la réhabilitation/entretien des

Matrice d'évaluation					
C	**C**	**C**		**C C**	**C C C C**
La pertinence du projet	Coefficient de pertinence (CP : Pertinent ou Non Pertinent)	Facteur « a » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les priorités nationales définies du RCPCA les besoins et attentes des populations, les défis majeurs du pays Facteur « b » : degré d'alignement des objectifs et activités du projet avec les Objectifs priorités du CPD Facteur « c » : degré d'alignement des objectifs et de Développement Durable (ODD)/UNDAF/CSI	Le projet est-il en cohérence avec la PNDES, les priorités nationales et les attentes des populations bénéficiaires? Le projet est-il en cohérence avec les Objectifs de Développement Durable ODD et avec l'UNDAF/CSI?		

Matrice d'évaluation					
C	C	C		C C	C C C C
			adéquatement opérationnalisé, et le cas échéant, les indicateurs ont-ils permis de faire un suivi adéquat des rés q/F1 9 T		

Annexe 5 : Modalité de calcul des critères de l'évaluation

Les formules ci-après sont proposées pour le calcul des performances dans l'évaluation.

La Pertinence : Pour cet indicateur, on utilise le « Coefficient de Pertinence » (CP). Il se décompose en cinq facteurs (a, b, c, d, e). Il est noté Très Pertinent P à Non Pertinent et s'obtient comme suit

Les facteurs d'appréciation du niveau de prise en compte de la dimension droits humains	La notation

Facteur « a » : degré d'intégration de la dimension genre

Guide d'entretien aux autorités administrative, et force de l'ordre et de Sécurité

1. Comment avez-vous appris l'existence du projet ?
2. Avez reçu une formation quelconque ? laquelle?
3. Êtes-vous prêts à rejoindre votre lieu d'affectation ? si non pourquoi?
4. Êtes-vous suffisamment équipés pour assurer les fonctions minimales de sécurité des populations?
5.

Annexe 9 Situation des activités résiduelles après le rapport provisoire

I. NOMBRE DE BATIMENTS REHABILITES

1. Administration déconcentrée: 11 bâtiments (3 à bangassou, 2 à Kaga-Bandoro, 2 à Birao, 2 à Obo et 2 à Bria) + 2 blocs de latrines à Birao et à Bria
Réceptions provisoires organisées à Obo le 30 juillet 2018 et à Bria les 8 et 10 décembre 2018.
2. FSI : (i) réhabilitation de bâtiments administratifs en faveur de 6 unités des FSI à Bambari, Bossembele, Bouar, Berberati et Bozoum, et (ii) construction de 7 blocs latrines

II. ETAT DES NOUVEAUX PAIEMENTS EN FAVEUR DES GROUPEMENTS D'AGR (DECEMBRE 2018)

Groupement ayant reçu leur deuxième tranche de subventions

Préfecture	Sous-préfecture	Nombre Grpts	Nombre de membres bénéficiaires		
			Hommes	Femmes	Total
Ouaka	Bambari	22	272	320	592
Nana Gribizi	Kaga-Bandoro	89	598	674	1272
	Total	111	870	994	1864

Ainsi, sur les 133 groupements financés en 2017, 111 groupements ont reçu leur deuxième tranche

Nouveaux groupements financés par le projet ARAT-RSE

Préfecture	Sous-préfecture	Nombre Grpts	Nombre de membres bénéficiaires		
			Hommes	Femmes	Total