

# Résumé d'évaluation

## Programme d'appui au renforcement des capacités des maîtrises d'ouvrage en RCA (« PARC-Zingo »)

Pays : République centrafricaine

Secteur : politiques publiques

Évaluateur : L2BC

Date de l'évaluation : septembre 2018

### Données clés de l'appui AFD

**Numéro de projet :** CCF1164

**Montant :** 1,5 M€ (subvention)

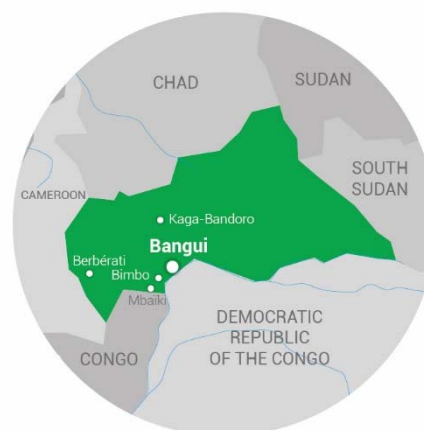
**Taux de décaissement :** 97%

**Signature de la convention**

**de financement :** octobre 2015

**Date d'achèvement :** mars 2019

**Durée :** 4 ans



### Contexte

La crise qui a frappé la République centrafricaine en 2012-2013, a laissé l'administration centrafricaine exsangue. Indépendamment de la contrainte de moyens, l'administration est confrontée à une organisation défaillante et à des dysfonctionnements, dont plusieurs préexistent à la crise.

Compte-tenu des capacités réduites des structures publiques à piloter et à coordonner leurs interventions, et à assumer un rôle de maîtrise d'ouvrage au sens large, les partenaires – par facilité – tendent souvent à court-circuiter ces derniers dans la mise en œuvre des programmes et des projets qu'ils financent, ou alors n'organisent qu'une association assez formelle.

Dans le cadre des projets qu'ils financent, la plupart des partenaires intègrent des volets relatifs au renforcement des capacités. Néanmoins, l'appui au renforcement des capacités est rarement traité comme un objectif en soi, et n'est pas nécessairement ciblé sur l'exercice de la maîtrise d'ouvrage.

### Intervenants et mode opératoire

La maîtrise d'ouvrage du projet est assumée par le Ministère de l'Économie et du Plan, qui assure la présidence du Comité de Pilotage. Chaque administration bénéficiaire est cependant responsable de la définition et de la mise en œuvre de ses priorités de renforcement des capacités. La mise en œuvre des activités est confiée à Expertise France, et s'inscrit dans le cadre de plans de travail semestriels budgétisés, validés en COPIL.

### Objectifs

Le Projet d'Appui au Renforcement des Capacités (PARC) « Zingo » poursuit comme objectif d'accompagner cinq institutions publiques centrafricaines – maîtrises d'ouvrage de projets sur financements de l'AFD – à être en capacité d'identifier, instruire et suivre les projets de développement dont elles ont la charge sur financement extérieur.

### Réalisations attendues

L'appui institutionnel du PARC-Zingo entend contribuer au renforcement des systèmes nationaux de gestion et repositionner les maîtrises d'ouvrage nationales au cœur des dynamiques de développement.

Pour ce faire, les réalisations suivantes sont attendues:

1. Le renforcement des capacités est approprié et intégré dans le fonctionnement des MOA (un cadre, un management/une équipe RC, des moyens, des méthodes)
2. Les services en charge du suivi des financements et des projets de développement fonctionnent mieux
3. Le management des MOA est en progrès
4. La MOA joue un rôle pilote dans la gestion des projets sur financement extérieur, notamment dans la coordination des interactions entre les parties prenantes des projets.

## Appréciation de la performance

### Pertinence

Le Programme a été conçu sur la base d'une écoute approfondie des différentes parties prenantes. Novateur, il répond à un enjeu majeur, concret et partagé par tous les acteurs concernés. Le PARC est dit «le projet au service des projets». L'approche était bien adaptée à la situation d'un État et d'une administration fragiles, en sortie de crise. Des questions se posent toutefois : (i) sur le budget prévisionnel du Programme ; (ii) dans la répartition fine des rôles envisagée entre les différents acteurs ; (iii) sur le dispositif prévu de suivi-pilotage-évaluation.

### Efficacité

Le niveau d'effectivité des appuis est assez hétérogène selon les activités et les institutions, avec une articulation dans le temps entre les appuis plus ou moins réussie selon les institutions. Le « participatif », le « sur-mesure », la « responsabilisation », le « systémique » ont été poussés très loin – peut-être trop. L'articulation PARC / projets des PTF a été presque partout manquée. Le positionnement des uns et des autres dans le système d'acteurs PARC n'est pas toujours évident. Le dispositif de suivi-pilotage-évaluation n'a pas vraiment fonctionné et ne le pouvait sans doute pas. Il n'a pas mieux fonctionné au niveau infra, dans chaque institution.

Les plans d'actions ont été peu mis en œuvre, sauf au MUVH (en mettant à part les actions de formation mutualisées). Il y a un développement réel des compétences individuelles de base grâce aux appuis formation. En revanche, il n'y a pas (encore ?) de signes convaincants attestant de la professionnalisation et d'une plus grande crédibilité des équipes MOA. Toutefois, il y a désormais un peu plus de transversalité dans le fonctionnement des administrations. Et le projet a contribué à l'émergence d'une offre locale de conseil, formation, communication.

### Efficiences

Le coût des différents appuis est questionné par l'évaluation. Par ailleurs, beaucoup d'appuis ont été décalés dans le temps. L'évaluation considère qu'une autre stratégie aurait permis d'économiser certains coûts pour les réinjecter différemment, de façon plus efficiente.

### Viabilité/durabilité

La démarche portée par le PARC a été appropriée plus particulièrement à la Mairie de Bangui et surtout au Ministère de l'Urbanisme. Toutefois, ces acteurs ne sont pas encore en mesure de maintenir et de développer par eux-mêmes la dynamique de progrès, sans appui extérieur

Sur le plan individuel, les formations pourraient avoir un impact durable à condition que les capacités acquises par les collaborateurs trouvent un terrain d'application et un environnement propice, en termes d'organisation, de management et de moyens de travail. Un certain nombre d'agents ayant bénéficié des actions de formation du PARC partagent leurs connaissances et outils avec leurs collègues et ils aident ces collègues à les mettre en pratique.

Sur le plan organisationnel, la question de la durabilité des impacts du PARC ne se pose qu'au Ministère de l'Urbanisme car la fonction de MOA reste largement à (re)structurer et à opérationnaliser dans les autres institutions. Il en est de même sur le plan interinstitutionnel.

L'accent mis par le PARC, tout au long de la démarche, sur l'expression de la contribution de chacun et le travail collaboratif laissera une trace positive dans les institutions.

## Conclusions et enseignements

Le PARC présente de nombreux points forts très significatifs : projet novateur ; impact positif sur les compétences professionnelles de plusieurs centaines de responsables et collaborateurs ; prise de conscience de l'importance de développer des comportements et pratiques plus collaboratifs et transversaux ; dynamisme collectif insufflé ; etc.

Toutefois, le PARC aurait pu être davantage efficace et efficient dans sa mise en œuvre, ce qui aurait permis d'obtenir un impact plus fort sur la performance des activités de MOA et la mise en œuvre des projets sur financement extérieur.

Principaux enseignements tirés :

- La méthodologie doit être très bien cadrée au départ, avec des indicateurs de changement régulièrement alimentés et analysés, et des appuis pilotés avec rigueur.
- Des avancées modestes mais concrètes et successives sont préférables à l'élaboration de plans de progrès très ambitieux.
- Dans un environnement complexe et très évolutif comme celui de la RCA, aucun bailleur ou opérateur ne peut agir seul efficacement et de façon efficiente sur une problématique transversale : il faut une action concertée avec les autres PTF.
- Le dispositif projet dans les institutions bénéficiaires doit être le plus simple possible et viser la consolidation des structures permanentes.
- Les décideurs politiques et administratifs dans les institutions sont une cible prioritaire des appuis à mettre en œuvre.
- La stabilité des acteurs clés du projet, du côté du bailleur comme du côté de l'opérateur, est déterminante.