



## APPEL A CANDIDATURE

### REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

#### DEVELOPPEMENT LOCAL EN NANA-MAMBERE

#### FAISABILITE & REALISATION DU PROJET

2020

L'Agence française de Développement (AFD) envisage d'apporter une subvention à une organisation ou un groupement d'organisations de la société civile ou d'autres organismes à but non-lucratif (organisation) éventuellement en groupement avec sociétés pour la réalisation d'un projet de développement local dans l'Ouest de la République Centrafricaine, selon un cadre défini (voir les termes de référence - Section VII).

L'AFD dispose à ce titre d'une enveloppe de deux cent quatre-vingt mille (280.000) euros pour la phase d'étude et d'une enveloppe de dix millions (10.00.000) d'euros sur subvention, pour la phase de réalisation du projet, dont la durée serait de 48 à 60 mois.

La sélection sera effectuée en deux temps :

- d'abord sur la base d'un simple appel à candidature diffusé sur le site de l'AFD ;
- ensuite sur la base d'un dossier complet.

L'organisation (ou le groupement) sélectionné(e) sera ensuite invité(e) à poursuivre l'instruction à travers la réalisation d'une étude de faisabilité, financée sous la forme de l'octroi d'une subvention spécifique.

En dialogue avec l'AFD, cette étude permettra d'établir un document de projet, permettant *in fine* de présenter la décision d'engagement du financement du projet aux instances de décision de l'AFD.

Une fois le financement validé, une convention de financement sera signée entre l'AFD et l'organisation (ou le groupement), pour la mise en œuvre du projet.

Le calendrier envisagé est le suivant :

Remise des candidatures	T0+4 semaines
Information sur la sélection des candidats appelés à remettre un dossier complet	T0+6 semaines
Remise d'un dossier complet	T0+12 semaines
Information sur le choix de l'organisation	T0+14 semaines
Signature de la convention de financement pour la réalisation de l'étude de faisabilité	T0+16 semaines
Finalisation de l'étude de faisabilité	T0+32 semaines
Présentation aux instances de décision	T0+40 semaines
Signature de la convention de financement du projet	T0+42 semaines
Démarrage effectif du projet	T0+46 semaines

## Composition du présent appel à candidature :

- I. Cadre général défini par l'AFD
- II. Modalités de sélection et de validation finale des propositions
- III. Modèle de note méthodologique
- IV. Dossier administratif
- V. Fiche renseignement relative au demandeur
- VI. Fiche renseignement relative au(x) partenaire(s) du projet
- VII. Termes de référence

Pour tous renseignements complémentaires, les demandeurs doivent s'adresser par écrit à :

Agence de Bangui [afdbangui@afd.fr](mailto:afdbangui@afd.fr)  
Xavier Lhote [lhote@afd.fr](mailto:lhote@afd.fr)  
Denis Vasseur [vasseur@afd.fr](mailto:vasseur@afd.fr)  
Emmanuel Dollfus [dollfuse@afd.fr](mailto:dollfuse@afd.fr)

## Première phase : Appel à candidature – date limite de remise des dossiers le 15 juillet 2020 à 18h (heure de Paris)

A ce stade de la consultation, les organisations intéressées doivent fournir les informations justifiant qu'ils sont qualifiés et expérimentés pour réaliser l'étude de faisabilité puis le projet. Ces informations devront être présentées sous la forme d'un dossier de candidature constitué comme suit :

- i. une lettre de candidature faisant état de leur souhait d'être présélectionné. Cette lettre sera complétée dans le cas d'un groupement, d'une procuration écrite signée par les représentants autorisés de tous les partenaires du groupement pour la désignation d'un représentant habilité ;
- ii. une brochure de présentation de l'organisation ou du groupement ;
- iii. leurs références dans des prestations de complexité et volume similaires, dans la limite de 10 références les plus pertinentes et de moins de 15 ans, avec un tableau récapitulatif de synthèse ;
- iv. les coordonnées du responsable de l'organisation ou du groupement/ consortium à qui adresser le résultat de la présélection ;
- v. des CV de possibles experts : ceux-ci n'ont pas besoin d'être signés et ils ne seront pas évalués à ce stade ;
- vi. toutes autres informations permettant d'évaluer les capacités de l'organisation ou du groupement ;
- vii. la déclaration d'intégrité dûment signée (en annexe à ce document ou accessible au sein de la directive sur la passation des marchés sur le site [www.afd.fr](http://www.afd.fr) ).

Nota : le groupement pourra être modifié (sauf le chef de file) et complété lors de la phase suivante, et après la faisabilité selon ses conclusions.

Le caractère similaire des expériences sera analysé en fonction de l'ampleur des contrats, de la nature de la prestation, du domaine et de l'expertise technique et du contexte géographique. Au stade suivant de l'appel d'offres, la sélection sera basée sur la qualité et le coût des propositions.

A ce titre, les critères de sélection du futur dossier d'appel d'offres accorderont une part essentielle à la qualité de la proposition méthodologique, à la qualification et à l'organisation de l'équipe qui sera proposée, à la dimension de contrôle qualité de la prestation qui sera fournie.

Le dossier constituant la première phase de la consultation doit être envoyé avant le 15 juillet 2020, 18h (heure de Paris), à l'adresse mail suivante: [afdbangui@afd.fr](mailto:afdbangui@afd.fr) avec en copie [lhote@afd.fr](mailto:lhote@afd.fr) et en objet la mention « CANDIDATURE POUR L'APPEL A CANDIDATURE PDLO », nom de l'organisation.

L'Organisation doit remettre une candidature complète et signée, comprenant tous les documents indiqués.

La participation à cet Appel est ouverte, à égalité de conditions, aux bureaux d'études centrafricains et internationaux.

Une liste restreinte d'un maximum de cinq candidats sera présélectionnée. Ces candidats seront invités à poursuivre le processus de candidature.

**Article 1. Clauses et conditions générales**

**1.1** La subvention vise à financer une étude de faisabilité puis le projet de développement local dans l'Ouest, portés par des organisations :

- françaises ou étrangères, seules ou en partenariat avec des organisations, notamment locales ;
- disposant d'expériences préalables dans le domaine de l'appui (investissements et renforcement de capacités) au développement local, aux collectivités locales, aux acteurs économiques locaux, à la décentralisation en Afrique subsaharienne;
- disposant d'éléments tangibles démontrant leur capacité à évaluer les enjeux et les risques sécuritaires dans la zone d'intervention ;
- disposant d'une capacité de dialogue rapproché avec le siège de l'AFD à Paris et avec l'agence locale du pays de mise en œuvre ;
- capables de démontrer leur capacité à mettre en œuvre des projets d'envergure.
- capables de démontrer qu'elles seront autorisées à intervenir dans le pays conformément à la réglementation locale.

Cet appel est ouvert aux OSC et aux sociétés dans les limites suivantes : pour être éligibles, les OSC ou le chef de file du consortium lorsqu'il s'agit d'une OSC devront s'assurer qu'ils ont géré des projets de taille comparable. Pour être éligibles, les sociétés devront répondre à l'un des deux critères suivants :

- i. Etre une société enregistrée localement dans les pays d'intervention
- ii. Pour les sociétés immatriculées dans un pays de l'Union Européenne, elles devront se mettre dans une logique de sous-traitance ou d'affectation de personnel auprès du chef de file. Etant donné ces limitations, une société immatriculée au sein de l'Union Européenne pourra faire partie d'un consortium mais ne pourra présenter seule une initiative ou être chef de file/mandataire solidaire du dit-consortium.

**1.2** Cet Appel a pour vocation le financement, à hauteur de 280.000 € sur subvention, d'une étude de faisabilité puis du projet de développement local en Nana-Mambéré à hauteur de 10.000.000 € (cf. TDR en section VII).

**1.3** Chaque organisation porteuse ne peut soumettre qu'une seule proposition.

**1.4** Un partenariat avec des organisations intervenant localement (OSC locales, sociétés locales, OSC internationales intervenant déjà en RCA) ne constitue pas une condition au stade de la soumission. Les opérateurs soumissionnaires devront avoir un historique d'intervention en RCA et une connaissance préalable du contexte centrafricain. Dès l'étude de faisabilité, il leur est demandé de s'associer à des experts centrafricains.

**1.5** Si un partenariat n'est pas déjà pré-identifié au stade de la sélection, la phase d'étude de faisabilité devra permettre d'identifier des partenaires locaux de mise en œuvre. Dans la construction du montage opératoire du projet, l'opportunité d'une association avec une organisation ayant de l'expérience dans la réponse aux crises devra être examinée. Même si la région choisie à l'Ouest est une zone de redéploiement progressif des forces de sécurité intérieures et des Unité Mixtes dans le cadre des accords de paix, les risques de dégradation (brutale) du contexte et des conditions d'intervention sont importants et il est nécessaire que le Bénéficiaire soit en mesure de s'adapter facilement et rapidement (notamment sur les enjeux sécuritaires).

**1.6** Les consortiums sont limités à quatre organisations maximum. Quelle que soit les groupements, une équipe dédiée au projet devra être structurée, pour les personnes travaillant à plein temps, avec mise à disposition par les membres du groupement au chef de file du consortium des personnes affectées, dans le cadre d'une unité de projet qui aura son autonomie, et des procédures propres. La mise en œuvre d'activités parallèles par chacune des entités du groupement sera proscrite. Il s'agit bien davantage de réunir dans une seule équipe (unité de projet dédié) les compétences (staff permanent) nécessaires à la bonne réalisation du projet.

Hormis cette obligation d'unité de projet, l'opérateur a toute latitude sur son organisation interne.

**1.7** L'AFD se réserve la faculté de ne pas donner suite à cet appel à candidature.

## **Article 2. Mode opératoire**

**2.1** Dans le cadre de cet appel, l'AFD se propose de contribuer au financement de dépenses nécessaires à (i) la réalisation d'une étude de faisabilité conçue et définie par une structure pour une durée de 6 mois, (ii) la réalisation d'un projet de développement local en Nana-Mambéré, conçus et définis par une organisation pour une durée de 48 à 60 mois.

**2.2** Les organisations internationales sont encouragées à travailler en partenariat avec d'autres organisations, en particulier locales en vue de permettre le renforcement des capacités locales ;

**2.3** Les deux concours de l'AFD pourront financer 100% du budget total TTC de l'étude puis du projet.

**2.4** Les deux concours envisagés ne peuvent (i) financer les dépenses non directement liées à l'étude ou au projet, (ii) se substituer à un financement existant.

**2.5** Le financement de l'étude puis du projet fera l'objet de versement par tranches, en fonction des besoins prévisionnels de trésorerie.

**2.6** Les organisations prendront en charge tous les frais afférents à la préparation de leurs candidatures et l'AFD ne sera en aucun cas responsable de ces coûts, ni tenue de les payer. Les dépenses prises en compte par l'AFD ne seront éligibles qu'à compter de la date de signature de la convention de financement de l'étude de faisabilité.

**2.7** Les frais administratifs et de structures ne pourront excéder 12%, incluant les frais de personnel au siège. Les frais de personnel au siège en charge du projet seront intégralement à prévoir dans la ligne « frais administratifs ». Seuls les frais de mission du personnel de siège pourront être répercutés dans une autre rubrique type « Appui et Suivi ».

## **Article 3. Présentation de la proposition au stade de l'appel à candidature**

### **3.1 Au stade de l'appel à candidature :**

Les organisations intéressées doivent fournir les informations justifiant qu'ils sont qualifiés et expérimentés pour réaliser l'étude de faisabilité puis le projet. Ces informations devront être présentées sous la forme d'un dossier de candidature constitué comme suit :

- une lettre de candidature faisant état de leur souhait d'être présélectionné. Cette lettre sera complétée dans le cas d'un groupement, d'une procuration écrite signée par les représentants autorisés de tous les partenaires du groupement pour la désignation d'un représentant habilité ;
- une brochure de présentation de l'organisation ou du groupement ;
- leurs références dans des prestations de complexité et volume similaires, dans la limite de 10 références les plus pertinentes et de moins de 15 ans, avec un tableau récapitulatif de synthèse ;
- les coordonnées du responsable de l'organisation ou du groupement/ consortium à qui adresser le résultat de la présélection ;
- des CV de possibles experts : ceux-ci n'ont pas besoin d'être signés et ils ne seront pas évalués à ce stade ;
- toutes autres informations permettant d'évaluer les capacités de l'organisation ou du groupement.
- la déclaration d'intégrité dûment signée (en annexe à ce document ou accessible au sein de la directive sur la passation des marchés sur le site [www.afd.fr](http://www.afd.fr) ).

Nota : le groupement pourra être modifié (sauf le chef de file) et complété lors de la phase suivante, et après la faisabilité selon ses conclusions.

### **3.2 Au stade de la remise d'un dossier complet :**

La sélection est effectuée sur la base d'une note méthodologique assortie d'un canevas financier (section 3) accompagnée d'un dossier administratif (cf. section 4) et des fiches de renseignements (sections 5 et 6).

**3.3** Pour la proposition retenue, l'organisation (ou le groupement) sera ensuite invité(e) à réaliser l'étude de faisabilité. en étroite relation avec l'AFD, et soumettra un document de projet final, validé par l'ensemble de parties. Ce document final et complet devra intégrer les éventuels éléments issus d'un dialogue avec l'AFD, et la République Centrafricaine. Sur cette base, l'AFD soumettra le financement du projet à ses instances de décision.

### **Article 4. Audit, reporting, évaluation et capitalisation**

**4.1** La réalisation du projet inclura la réalisation d'audits externes. L'organisation chef de file contractualisera avec un cabinet d'audit, dont les modalités de sélection et la sélection finale seront soumis à la non-objection de l'AFD. Le cabinet effectuera les vérifications nécessaires concernant la bonne utilisation des fonds du projet. Le contrat d'audit est financé dans le cadre du projet.

**4.2** Un rapport technique et financier semestriel des activités mises en œuvre dans le cadre du Projet devra être transmis à l'AFD. Un dispositif de reporting détaillé sera par ailleurs précisé dans le cadre du protocole d'entente : convention de partenariat conclu entre l'organisation et les autorités locales.

**4.3** Une évaluation ex-post sera effectuée par l'AFD dans le cadre de ses procédures habituelles et sur financement propre.

**4.4** Le projet prévoira l'élaboration d'un programme de capitalisation et d'un programme de communication afin de contribuer d'une part à la diffusion de bonnes pratiques, d'autre part à la bonne communication autour du projet.

### **Article 5. Monnaie de contrat et monnaies de paiement**

**5.1** S'agissant de l'étude de faisabilité, puis lors de l'élaboration du projet, les organisations établiront obligatoirement leur proposition en euros qui est la monnaie des deux conventions de financement. Les budgets devront être établis TTC globales et forfaitaires, ferme et non révisable.

### **Article 6. Connaissance des lieux et des conditions de l'appel à propositions**

**6.1** Par le fait même de déposer leurs propositions, les organisations sont réputées :

- avoir pris connaissance des conditions de l'appel à candidature, décrites dans les présentes et les accepter ;
- avoir une parfaite connaissance de la nature et de l'envergure des actions à réaliser, des conditions de travail locales ainsi que de toutes les sujétions que ces actions comportent ;
- avoir pris connaissance des conditions générales (article 1 – section I), du dossier administratif et des fiches de renseignements (section IV, V et VI).

### **Article 7. Ouverture des candidatures, des dossiers complets et commission de sélection**

**7.1** Pour chaque étape de la sélection, l'ouverture des plis sera effectuée à l'agence de Bangui. Un compte-rendu de l'ouverture des plis, précisant la conformité des offres soumises au regard de leur date de réception et de l'exhaustivité des documents à réunir sera rédigé.

**7.2** La sélection des candidatures puis du dossier complet se fera par une commission de sélection. La grille de notation et les candidatures ou les dossiers complets seront envoyées préalablement à l'ensemble des membres de la commission.

**7.3** Un compte-rendu de sélection sera établi par l'AFD. Il intégrera, pour chaque candidature ou dossier analysé, des éléments d'appréciation justifiant la sélection ou non du candidat.

## Article 8. Eclaircissements apportés aux propositions

8.1 Afin de faciliter l'examen, l'évaluation et la comparaison des propositions, la commission de sélection peut demander aux organisations des éclaircissements relatifs à leur candidature / dossier complet.

## Article 9. Détermination de la conformité des propositions

9.1 Les organisations porteuses des projets devront démontrer leur capacité à mettre en œuvre des projets d'envergure.

9.2 La commission peut éliminer les propositions émanant d'organisations n'ayant manifestement pas la capacité humaine et financière à mettre en œuvre un projet dans le pays concerné.

## Article 10. Evaluation et classement des candidatures puis des dossiers complets

10.1 Au stade de la candidature, seules les capacités générales techniques et financières de l'organisation ou du groupement seront évaluées ainsi qu'un minimum d'expérience de travail en zone orange (MEAE) ;

10.2 Au stade de la remise d'un dossier complet, la commission de sélection des dossiers effectuera l'évaluation et la comparaison des dossiers qui auront été reconnues conformes aux dispositions prévues.

10.3 La notation des dossiers lors de l'étape de sélection sera établie sur 100 points selon le barème suivant :

Adéquation de la méthodologie et du plan de travail proposés aux termes de référence	60
Clarté de la note méthodologique par rapport aux termes de référence de la faisabilité du projet La méthodologie est claire et complète : totalité des attendus pris en compte, organisation décrite, ressources mobilisées, liste des activités, risques et hypothèses	10
Conception technique et méthodologie (Approche méthodologique générale, combinaison appropriée d'outils et estimation des difficultés et des défis à relever) La méthodologie est pertinente : elle apporte une valeur ajoutée aux termes de référence et contient des innovations Prise en compte des dimensions transversales : E&S, prévention des conflits, participation des populations, etc. Modalités de participation des services de l'Etat dans la faisabilité	30
Plan de travail, organisation et personnel (Organisation des tâches, y compris le calendrier, réalisme du programme de travail, nombre et implication des experts équilibrés et suffisants) Groupement (le cas échéant) - organisation du groupement (leadership, coordination...) Le programme de travail est détaillé, réaliste et conforme aux termes de référence et à la méthodologie proposée	20
Equipe d'experts mobilisés pour la phase d'études de faisabilité du projet, pertinence du dispositif proposé, qualifications et compétences (pertinence, expérience en Afrique subsaharienne et/ou en RCA, années d'expérience) du personnel Le nombre d'experts et le nombre prévu de jours de travail pour chaque expert sont bien dimensionnés pour réaliser de manière satisfaisante chaque activité Capacités à conduire un dialogue avec l'AFD Dispositif de contrôle qualité	20
Organisation du budget consacré à l'étude de faisabilité	10
Equipe mobilisable pour la phase de réalisation du projet	10

## **Article 11. Droit reconnu à l'AFD de rejeter toute proposition**

**11.1** L'AFD se réserve le droit de rejeter toute proposition, d'annuler la procédure d'appel à candidature aussi longtemps que l'AFD n'a pas attribué les subventions, sans encourir pour autant une responsabilité quelconque à l'égard des organisations concernées et sans devoir les informer des raisons pour lesquelles l'appel à candidature aura été annulé ou leur proposition rejetée.

## **Article 12. Instruction des projets**

**12.1.** Après la sélection d'une organisation, l'AFD et l'organisation l'instruisent, par le financement au profit de l'organisation (ou du groupement) d'une étude de faisabilité. L'AFD reste libre de ne pas poursuivre l'instruction du projet en cas de désaccord majeur sur les orientations du projet ou sur les résultats de l'étude de faisabilité ou bien en cas de changement de contexte.

## **Article 13. Caractère confidentiel**

**13.1** Aucune information relative à l'examen, aux éclaircissements, à l'évaluation, à la comparaison des candidatures ou des dossiers complets et aux recommandations relatives à l'attribution des subventions ne pourra être divulguée aux organisations ou à toute autre personne étrangère à la procédure d'examen et d'évaluation, après l'ouverture des plis et jusqu'à l'annonce de l'attribution des subventions à l'organisation ou au groupement retenu(s).

**13.2** Toute tentative effectuée par une organisation pour influencer la commission au cours de la procédure d'examen, d'évaluation et de comparaison des propositions conduira au rejet de la proposition de cette organisation.

## **Article 14. Information sur le processus de sélection**

**14.1** L'organisation ou le groupement ayant été retenu(e) par la commission de sélection en seront informées par mail, ce dernier fixant le calendrier d'instruction qui permettra de servir de support pour le dialogue.

## **Article 15. Information sur l'octroi et signature des conventions de financement**

**15.1** L'AFD enverra à l'organisation porteuse bénéficiaire de la subvention un courrier ou email l'informant de l'octroi du concours concerné (étude de faisabilité, projet), puis le projet de convention de financement pour accord avant signature.

## SECTION II - MODALITES DE SELECTION ET DE VALIDATION FINALE DES CANDIDATURES

Le processus qui conduit à l'accord de financement du projet est effectué en plusieurs temps :

- 1) présélection sur la base de la réalisation passée d'études et de projets comparables, c'est-à-dire dans le domaine du développement local (au sens large) en Afrique subsaharienne à remettre au plus tard le **15 juillet à 18h**, heure de Paris (la date d'arrivée fait foi) ;
- 2) sélection sur la base d'une note méthodologique assorti d'un canevas financier (modèle section III) accompagnée d'un dossier administratif (section IV) et des fiches de renseignements (sections V et VI) ;
- 3) octroi d'une subvention pour la réalisation d'une étude de faisabilité et réalisation de cette étude ;
- 4) poursuite du dialogue avec l'AFD, permettant d'enrichir la proposition et de proposer une note projet finale, qui servira de base pour la soumission du concours aux instances de décisions de l'AFD.

### SELECTION DES PROPOSITIONS

#### Présélection sur la base d'une candidature

Chaque organisation candidate fournira, par voie électronique :

- une lettre de candidature faisant état de leur souhait d'être présélectionné. Cette lettre sera complétée dans le cas d'un groupement, d'une procuration écrite signée par les représentants autorisés de tous les partenaires du groupement pour la désignation d'un représentant habilité ;
- une brochure de présentation de l'organisation ou du groupement ;
- leurs références dans des prestations de complexité et volume similaires, dans la limite de 10 références les plus pertinentes et de moins de 15 ans, avec un tableau récapitulatif de synthèse ;
- les coordonnées du responsable de l'organisation ou du groupement/ consortium à qui adresser le résultat de la présélection ;
- des CV de possibles experts : ceux-ci n'ont pas besoin d'être signés et ils ne seront pas évalués à ce stade ;
- toutes autres informations permettant d'évaluer les capacités de l'organisation ou du groupement ;
- la déclaration d'intégrité dûment signée (en annexe à ce document ou accessible au sein de la directive sur la passation des marchés sur le site [www.afd.fr](http://www.afd.fr)).

Les propositions seront rédigées en langue française.

#### Sélection sur la base d'un dossier complet

Chaque organisation présélectionnée fournira, par voie électronique :

- sa proposition conformément au modèle de note méthodologique avec le tableau budgétaire signé par une personne habilitée à demander des financements pour l'organisation ;
- l'ensemble des documents administratifs demandé (section IV) y compris la fiche de renseignements relative au demandeur (section V) et, dans le cas de partenariat avec d'autres organisations, la fiche de renseignement relative au(x) partenaire(s) du projet (section VI) ;

Les propositions seront rédigées en langue française.

## **ELABORATION ET VALIDATION FINALE DU PROJET**

Dès réception de la notification de sélection de sa candidature, l'AFD engagera l'octroi du financement pour la réalisation de l'étude de faisabilité.

Une convention de financement spécifique sera signée pour la réalisation de l'étude de faisabilité.

La réalisation de cette étude aboutira *in fine* à la finalisation d'un document de projet, en dialogue étroit entre l'AFD et l'organisation.

Une fois le document de projet finalisé, l'AFD pourra soumettre la décision d'engagement du financement du projet aux instances de décision de l'AFD.

**SECTION III - MODELE DE NOTE METHODOLOGIQUE****« APPEL A CANDIDATURE POUR LA REALISATION DU PROJET DE DEVELOPPEMENT LOCAL DANS LA NANA-MAMBERE »**

**Date d'échéance pour la réception des notes de projet : le « jour mois année » à « heure » de Paris (la date d'arrivée fait foi)**

**Nom du demandeur :**

**1. DONNEES CONCERNANT L'ORGANISATION CANDIDATE (1 page maximum)**

Titre de l'appel à projets	
Demandeur	
Acronyme	
Nationalité	
Statut juridique	
Adresse	
N° de téléphone	
Numéro de fax	
Adresse électronique de l'organisation	
Site internet de l'organisation	
Contact -projet	
Adresse électronique contact-projet	
Titre du projet	Projet de développement local dans la Nana-Mambéré
Partenaires locaux	
Contribution demandée à l'AFD	280.000 € puis 10.000.000 €
Durée de l'action	48 à 60 mois

## **2. NOTE METHODOLOGIQUE (REALISATION DE L'ETUDE DE FAISABILITE PUIS REALISATION DU PROJET)**

La note méthodologique devra décrire

### 1. Description de la méthodologie, du calendrier et de la composition de l'équipe

#### 1.1 Approche technique et méthode de travail :

Veillez expliquer comment vous comprenez les objectifs du projet et de l'étude de faisabilité, tels qu'ils sont décrits dans les Termes de référence (termes de référence), l'approche technique et la méthodologie que vous adopteriez afin de réaliser les tâches et livrer les produits/rapports demandés lors de cette étude de faisabilité, ainsi que le niveau de détail de ces rapports. Inclure ici vos éventuels commentaires et suggestions sur les termes de référence, sur les activités et personnels à mobiliser. Ne pas répéter ou copier les termes de référence.

Les sujets transversaux (E&S, genre, prévention des conflits) et les risques identifiés pour la réalisation de l'étude devront faire l'objet d'une attention particulière

#### 1.2. Programme de travail

Veillez indiquer le programme de réalisation des principales activités ou tâches de l'étude de faisabilité, leur contenu et leur durée, la décomposition en phase et les contraintes correspondantes, les étapes principales (y compris examen/approbations par l'AFD), et dates prévisionnelles des livrables. Le programme de travail proposé doit être en cohérence avec l'approche technique et la méthode, montrant votre compréhension des termes de référence et votre capacité à les traduire en un programme de travail réaliste. Une liste des documents à produire (y compris les rapports) doit être fournie. Le Formulaire Programme d'activités peut être utilisé à cet effet.

#### 1.3. Organisation et Personnel de l'équipe chargée de la faisabilité

Veillez décrire la structure et la composition de votre équipe, y compris la liste du Personnel-clé, des Autres personnels et des personnels administratifs affectés à l'étude de faisabilité, spécifiée comme tel dans les termes de référence. La contribution de chaque Personnel devra être spécifiée en cohérence avec la méthodologie proposée et les exigences des termes de référence. Le Formulaire en annexe peut être utilisé à cet effet. Les CVs des personnels seront fournis (le Formulaire en annexe peut être utilisé à cet effet).

**Formulaire Programme d'activité et calendrier des livrables dans le cadre de l'étude de faisabilité  
(Format indicatif)**

N°	Livrables <sup>1</sup> (D - __)	Mois <sup>23</sup>											TOTAL	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	...	n		
<b>D - 1</b>	<i>[par ex. Livrable #1 : Rapport A]</i>													
	1. Collecte de données													
	2. Rédaction du rapport													
	3. Rapport préliminaire													
	4. Finalisation suite aux commentaires													
	5. ...													
	6. Fourniture du rapport final au Client													
	Etc.													
<b>D - 2</b>	<i>[par ex. Livrable #2 : _____]</i>													
	Etc.													
<b>n</b>														

<sup>1</sup> Fournir la liste des livrables en indiquant le détail des activités y conduisant, ainsi que les autres actions, tels que les validations par les parties prenantes. Pour les missions comportant des étapes successives, indiquer les activités, la fourniture de rapports et les actions requises pour chacune des étapes, séparément.

<sup>2</sup> La durée des activités sera indiquée sous la forme d'un diagramme à barres.

<sup>3</sup> Insérer une légende, si nécessaire à la compréhension du diagramme.

**Formulaire Composition de l'équipe, activités individuelles et contribution des Personnels-clés dans le cadre de l'étude de faisabilité  
(Format indicatif)**

N°	Nom	Temps de contribution de l'expert (par personne/mois) pour chaque livrable listé dans le Formulaire TECH-3°								Temps de contribution total (en mois)		
		Position	Lieu	D - 1	D - 2	D - 3	.....	D - ___	Etc.	Siège <sup>4</sup>	Terrain <sup>5</sup>	Total
<b>Personnels-clés<sup>6</sup></b>												
K-1	<i>[par ex. M. Abbb]</i>	<i>[Chef de Mission]</i>	<i>[Siège]</i>	<i>[2 mois]</i>	<i>[1 mois]</i>	<i>[1 mois]</i>						
			<i>[Terrain]</i>	<i>[0,5 mois]</i>	<i>[2,5 mois]</i>	<i>[0]</i>						
K-2												
K-3												
...												
<b>Sous-total</b>												
<b>Autres personnels</b>												
N-1			<i>[Siège]</i>									
			<i>[Terrain]</i>									
N-2												
...												
<b>Sous-total</b>												
<b>Total</b>												

<sup>4</sup> "Siège" se réfère au travail effectué au bureau dans le pays de résidence de l'expert.

<sup>5</sup> "Terrain" se réfère au travail effectué dans le pays du Client ou un autre pays différent du pays de résidence de l'expert.

<sup>6</sup> Pour les personnels-clés, la contribution doit être indiquée pour chacun des postes tels qu'identifiés dans les données particulières IC 21.1.

Contribution à temps complet

Contribution à temps partiel

## Formulaire Curriculum Vitae (CV) - (Format indicatif)

<b>Titre du Poste et No. :</b>	<i>[par ex. K-1, chef d'équipe]</i>
<b>Nom de l'expert :</b>	<i>[Insérer le nom complet]</i>
<b>Date de naissance :</b>	<i>[jour/mois/année]</i>
<b>Nationalité/Pays de résidence :</b>	<i>[Insérer le pays]</i>

**Education :** *[Résumer les études universitaires et autres études spécialisées suivies, en indiquant le nom de l'école ou université, les années d'étude et les diplômes obtenus.]*

**Expérience professionnelle pertinente pour les activités à mener lors de l'étude de faisabilité :** *[Dresser la liste des emplois exercés depuis la fin des études, dans un ordre chronologique inverse, en commençant par le poste actuel ; pour chacun, indiquer les dates, le nom de l'employeur, le titre professionnel de l'employé et le lieu de travail ; pour les emplois des dix dernières années, préciser en outre le type de travail effectué et fournir, le cas échéant, les noms des clients à titre de références. Les emplois tenus qui sont sans rapport avec le domaine concerné par l'étude de faisabilité peuvent être omis.]*

<b>Période</b>	<b>Nom de l'employeur, titre professionnel/poste tenu. Renseignements sur contact pour références</b>	<b>Pays</b>	<b>Sommaire des activités réalisées, en rapport avec les Services</b>
<i>[par ex. Mai 2015 – présent]</i>	<i>[par ex. Ministère de _____, conseiller/consultant pour _____. Pour obtenir références : Tél. _____ / Courriel _____, M. Bbbbbbb, Directeur]</i>		

**Affiliation à des associations professionnelles et publications réalisées :**

**Langues pratiqués (indiquer uniquement les langues dans lesquelles vous pouvez travailler) :**

**Compétences/qualifications pour les Services :**

<b>Tâches spécifiques incombant à l'expert parmi les tâches à réaliser par l'équipe d'experts du Consultant</b>	<b>Référence à des travaux ou missions antérieures illustrant la capacité de l'expert à réaliser les tâches qui lui seront attribuées</b>
<i>[Liste des livrables/tâches en référence au formulaire Programme d'activité dans lesquelles l'expert sera engagé]</i>	

**Renseignements pour contacter l'expert :** *[courriel : \_\_\_\_\_, téléphone : \_\_\_\_\_]*

**Certification :**

Je soussigné, certifie que le présent CV me décrit fidèlement, ainsi que mes qualifications et mon expérience professionnelle ; je m'engage à être disponible pour réaliser les Services, au cas où le contrat serait attribué. Toute fausse déclaration ou renseignement inexact dans le présent CV pourra justifier le rejet de ma candidature.

*[jour/mois/année]*

Nom de l'Expert          Signature          Date

*[jour/mois/année]*

Nom du représentant autorisé du Consultant          Signature          Date

*[la même personne que le signataire de la Proposition]*

## Annexe 1 - Modèle de lettre de CANDIDATURE

### SOUSSION d'une CANDIDATURE

à

Monsieur le Directeur de l'Agence Française de Développement

Monsieur le Directeur,

Après avoir examiné le dossier d'appel à candidature relatif à la faisabilité puis à la réalisation du projet de développement local dans la Nana-Mambéré , je (nous) soussigné(s) (prénom(s), nom(s) ....., agissant en qualité de ....(fonction(s)) au nom et pour le compte de .....(raison sociale et adresse du soumissionnaire ou des membres du groupement), après avoir pris connaissance de toutes les pièces figurant ou mentionnées dans ce dossier d'appel à candidature et après avoir apprécié à mon (notre) point de vue et sous ma (notre) responsabilité la nature de cet appel à projets,

Remet(on)s, revêtus de ma (notre) signature, la proposition de projet suivante assortie d'un budget joint,

me soumetts (nous soumettons) et m'engage (nous engageons conjointement et solidairement, l'organisation .....faisant office de mandataire et de pilote du groupement) à réaliser l'étude de faisabilité puis sous condition de validation, le projet conformément aux attendus décrits dans le dossier d'appel à candidature.

Je reconnais (nous reconnaissons) que l'AFD n'est pas tenue de donner suite à l'une quelconque des propositions qu'il recevra.

J'affirme, sous peine de résiliation de plein droit, que je ne tombe pas (et que l'organisation ou le groupement d'organisations pour laquelle (lesquelles) j'agis ne tombe(nt) pas) sous le coup d'interdictions légales soit en France, soit dans l'Etat (les Etats) où siège(nt) mon (nos) association(s), soit dans le pays d'intervention proposé.

Fait à ....., le .....

Signature

*Le signataire joindra l'acte lui déléguant les pouvoirs d'engager son organisation. Dans le cas d'un groupement momentané d'organisations, joindre l'acte constitutif du groupement et désignant le pilote et mandataire.*

*L'original de la soumission devra porter la mention « ORIGINAL ».*

**Annexe 2 - Modèle de budget/canevas financier pour la réalisation de l'étude de faisabilité**

	<b>Total</b>	<b>% du Total Général</b>
<b>Activités / Programme</b>		
<b>Ressources Humaines</b>		
<b>Fonctionnement</b>		
<b>Sécurité</b>		
<b>SOUS TOTAL COUTS DIRECTS</b>		
<b>Divers et imprévus (5% maximum du sous total des coûts directs)</b>		
<b>TOTAL COUTS DIRECTS</b>		
<b>Frais administratifs</b>		
<b>TOTAL GENERAL</b>		

#### SECTION IV - DOSSIER ADMINISTRATIF DE L'ORGANISATION CANDIDATE

Chacune des pièces du dossier administratif devra être nommée en commençant par la numérotation suivant la liste ci-dessous (*par exemple, documents électroniques à nommer : « 1. Fiche de renseignement ..... » ou « 9.a. Bilan et Comptes d'exploitation 20XX » et « 9.b. Bilan et Comptes d'exploitation 20XX »*).

1. Fiche de renseignement demandeur (section V) ;
2. Copie des statuts signés ;
3. Copie de la déclaration d'enregistrement en préfecture et copie de la publication au Journal Officiel ou équivalent selon réglementation du pays dans lequel l'organisation a son siège ;
4. Lorsque disponible, la copie certifiée conforme de l'autorisation d'association étrangère à but non lucratif dans le pays de mise en œuvre de l'Appel à projets ou tout autre document démontrant la capacité de l'organisation porteuse du projet à intervenir dans le pays conformément à la réglementation locale ;
5. Liste datée et les coordonnées des membres du CA, du bureau et des principaux dirigeants, sur laquelle figure la date des dernières élections ;
6. Organigramme daté et signé par le dirigeant ou le responsable de l'antenne locale du pays d'intervention ;
7. Rapports d'activités des trois dernières années, et extrait ou complément des activités dans le pays de mise en œuvre de l'Appel à projets ;
8. Dernier compte-rendu d'Assemblée Générale ou au minimum l'ordre du jour de la dernière Assemblée Générale et les principales résolutions ;
9. Bilans et Comptes d'exploitation des trois derniers exercices certifiés et audités (avec les annexes et notes explicatives), validés par l'AG, faisant ressortir l'origine (publique ou privée) des ressources financières. Ces informations devront être ensuite actualisées chaque année.
10. Budget prévisionnel pour l'exercice en cours, global et dans le pays de mise en œuvre de l'Appel à projets faisant apparaître la liste des financements publics envisagés en indiquant s'ils sont sollicités ou acquis, tel que validé en AG, et signé ;
11. Liste des financeurs privés contribuant à plus de 15% du dernier budget de l'organisation validé en AG et/ou à plus de 15% du budget du projet présenté et composition de leur Conseil d'administration.
12. Fiche(s) de renseignement(s) relatives au(x) partenaire(s) du Projet (dans le cas de groupement) (section VI).

**Les propositions devront être remises au plus tard le « XX » à « XX » de Paris (date/horaire d'arrivée à l'AFD) par voie électronique aux adresses électroniques précisées dans le dossier d'appel à candidatures.**

**Toute proposition arrivée après la date et l'heure indiquée ci-dessus sera écartée.**

**SECTION V - FICHE DE RENSEIGNEMENTS RELATIVE A L'ORGANISATION CANDIDATE**

<b>Nom complet de l'organisme :</b>	
<b>Acronyme :</b>	
<b>Adresse postale :</b> (à laquelle toutes les correspondances concernant ce projet devront être envoyées)	
<b>Lieu d'implantation du siège social :</b> (si différent de l'adresse postale)	
<b>Téléphone :</b>	
<b>Fax :</b>	
<b>Adresse électronique :</b>	
<b>Site internet :</b>	

<b>Objet de l'association :</b>	
<b>Zone(s) d'intervention :</b>	
<b>Secteur(s) d'intervention :</b>	
<b>Existence d'un document stratégique validé en AG<sup>7</sup> :</b>	
<b>Principaux financements et partenariats noués entre l'organisation et l'AFD au cours des 3 dernières années.</b> (préciser l'objet, le montant du financement et le service de l'AFD concerné)	
<b>Principaux financements et partenariats noués entre l'organisation et le Ministère des Affaires Etrangères français au cours des 3 dernières années.</b> (préciser l'objet, le montant du financement et le service du MAEDI concerné) [ <i>le cas échéant</i> ]	

<b>Personne(s) de contact pour ce projet</b>	<b>Nom</b>	<b>Téléphone</b>	<b>Adresse électronique</b>
Référent technique :			
Référent financier :			
Référent administratif :			
<b>Nom et prénom du Directeur exécutif :</b>			
<b>Nom, prénom et qualité de la personne responsable du présent</b>			

<sup>7</sup> Joindre au dossier administratif le document stratégique de l'OSC, ce document est obligatoire pour présenter une demande de subvention dans le cadre d'une convention-programme.

dossier de demande de cofinancement <sup>8</sup> :	
--	--

Date de création :		
Statut Juridique :		
Les références de la déclaration à la Préfecture :		
N°	Date	Département
La date de publication au Journal officiel :		
Le cas échéant, la date de reconnaissance d'utilité publique :		
Le cas échéant, la date d'agrément par un ministère, lequel :		

Nom et prénom du président :	
Nom et prénom du secrétaire général :	
Nom et prénom du trésorier :	
Nombre de membres composant le Conseil d'Administration <sup>9</sup> :	
Compte-t-on parmi ses membres un agent de l'Agence Française de Développement ? : si oui, indiquez son nom et sa fonction	
Compte-t-on parmi ses membres une personne politiquement exposée <sup>10</sup> ? : si oui, indiquez son nom et sa fonction	
Date de l'Assemblée générale au cours de laquelle ont été élus les membres du CA et du bureau actuels :	
Date d'échéance des mandats de ces membres :	
Date prévisionnelle de la prochaine assemblée générale :	

	20..	20..	20..
Nombre de membres			
Nombre de cotisants			

<sup>8</sup> Joindre au dossier administratif la liste des personnes habilitées à signer les conventions et tout autre document officiel pour l'association.

<sup>9</sup> Joindre la liste détaillée au dossier administratif.

<sup>10</sup> Une **personne politiquement exposée (PPE)** est une personne qui exerce ou a exercé d'importantes fonctions publiques dans un pays étranger ; par exemple, de chef d'État ou de gouvernement, de politiciens de haut rang, de hauts responsables au sein des pouvoirs publics, de magistrats ou militaires de haut rang, de dirigeants d'une entreprise publique ou de responsables de parti politique. Les relations d'affaires avec *les membres de la famille d'une PPE ou les personnes qui lui sont étroitement associées* présentent, sur le plan de la réputation, des risques similaires à ceux liés aux PPE elles-mêmes. Cette expression ne couvre pas les personnes de rang moyen ou inférieur relevant des catégories mentionnées ci-dessus.

<b>Montant des cotisations</b>			
--------------------------------	--	--	--

<b>Effectifs au siège de l'organisation:</b>	Total (ETP <sup>11</sup> )	Temps plein	Temps partiel
Salarié (s)			
Bénévole(s)			
Total			
<b>Effectifs à l'étranger :</b>	Total (ETP)	Temps plein	Temps partiel
Salarié (s) expatrié(s)			
Salarié (s) local(aux)			
Volontaire(s)			
Bénévole(s)			
Total			

Rubriques budgétaires par pôle de dépenses	Montants totaux des fonds alloués au cours des trois dernières années							
	Année 20..	%	Année 20..	%	Année 20..	%	Total	%
<b>Fonctionnement de l'association</b>								
Frais de personnel (salariés siège et terrain [expatriés et locaux])								
Charges locatives								
Frais financiers, impôts et taxes								
Frais de communication et de collecte de fonds								
Sous-total								
<b>Interventions<sup>12</sup></b>								
Actions de solidarité internationale								
Sensibilisation/éducation au développement								
Aide alimentaire								
Aide d'urgence								
Action en faveur des réfugiés								
Missions								
Autres								
Sous-total								
<b>TOTAL</b>								

<sup>11</sup> Equivalent Temps Plein.

<sup>12</sup> Activités de Solidarité internationale et Education au Développement.

**Montant des ressources financières globales des trois dernières années**

Année	Chiffre d'affaires de l'organisation	Dont fonds publics <sup>13</sup>		% du CA total	Dont fonds privés		% du CA total
		Montant total :			Montant total :		
20..		Montant total :			Montant total :		
		Dont AFD :			Dont contributeur(s) à plus de 10% du budget total de l'organisation <sup>14</sup> :		
		Dont autres ministères centraux :					
20..		Montant total :			Montant total :		
		Dont AFD :			Dont contributeur(s) à plus de 10% du budget total de l'organisation :		
		Dont autres ministères centraux :					
20..		Montant total :			Montant total :		
		Dont AFD :			Dont contributeur(s) à plus de 10% du budget total de l'organisation :		
		Dont autres ministères centraux :					

<sup>13</sup> Comptabiliser ici l'ensemble des fonds d'origine publique : subventions et prestations ; fonds publics d'origine locale, nationale, internationale, etc.

<sup>14</sup> Veuillez lister ici l'ensemble des contributeurs privés apportant une contribution supérieure ou égale à 10% du budget total de l'OSC (en référence aux derniers comptes annuels validés en Assemblée Générale). S'il s'agit d'une personne morale, communiquer la liste des membres du Conseil d'Administration de cet organisme (nom, prénom, fonction et adresse) ou s'il s'agit d'une personne physique, communiquer son identité (nom, prénom, fonction et adresse)

**SECTION VI - FICHE DE RENSEIGNEMENTS RELATIVE AU(X) PARTENAIRE(S) DU PROJET**

*A remplir pour chaque partenaire impliqué dans le projet*

Préciser le nombre total de partenaires impliqués dans le projet :

<b>Nom complet de l'organisme :</b>	
<b>Acronyme :</b>	
<b>Adresse postale :</b>	
<b>Lieu d'implantation du siège social :</b> (si différent de l'adresse postale)	
<b>Téléphone :</b>	
<b>Fax :</b>	
<b>Adresse électronique :</b>	
<b>Site internet :</b>	

<b>Personne(s) de contact pour ce projet :</b>	
<b>Nom et prénom du directeur exécutif :</b>	

<b>Date de création :</b>	
<b>Statut Juridique :</b> (Joindre au dossier technique le certificat d'enregistrement ou l'équivalent, si la structure est informelle le préciser ici.)	

<b>Nom et prénom du président :</b>	
<b>Nombre de membres composant le Conseil d'Administration :</b>	
<b>Liste des membres du CA :</b>	

<b>Objet de l'association :</b>	
<b>Principaux domaines d'intervention :</b>	
<b>Ressources humaines de l'association :</b>	
<b>Budget total annuel en euros :</b>	
<b>Principaux donateurs :</b>	
<b>Appartenance à des réseaux, des fédérations, collectifs, réseaux, etc. :</b>	

<b>Historique et nature de la coopération avec le/les partenaire(s) : liens institutionnels et contractuels</b>	
<b>Rôle et implication dans la préparation du projet proposé :</b>	
<b>Rôle et implication dans la mise en œuvre du projet proposé :</b>	
<b>Expérience d'actions similaires en fonction de son rôle dans la mise en œuvre de l'action proposée :</b>	



## Appel à candidature Présentation du projet envisagé et termes de référence de l'étude de faisabilité initiale

Agence de Bangui

juin 2020

### 1. CONTEXTE

#### 1.1. Situation des acteurs locaux dans la production des services essentiels et dans le développement économique local

La crise de 2013 a fortement endommagé le potentiel de l'administration publique (centrale et locale) à délivrer les services publics de base, en particulier dans les régions où elle reste en grande partie absente. Le gouvernement ne contrôle actuellement qu'environ 20 à 30 % du territoire national alors que de nombreux groupes armés sont actifs dans le reste du pays. Les bâtiments et équipements publics en régions ont aussi connu d'importantes dégradations – qui continuent à entraver leur fonctionnalité. Le niveau d'accès à des services essentiels est si restreint que la RCA stagne au 188<sup>ème</sup> rang mondial de l'IDH sur 189, et que la moitié de la population est en besoin d'aide humanitaire d'urgence. Selon l'enquête des besoins (MSNA, 2019) menée auprès des populations centrafricaines dans toutes les préfectures du pays en juillet-août 2019, les trois besoins les plus pressants des populations sont l'accès à de la nourriture, à l'eau, et à des soins médicaux.

En région, le maintien des services publics dans les domaines de l'éducation de base, de l'eau et de la santé est essentiellement le fait d'organisations non gouvernementales (ONG) ou d'autres opérateurs – sans toutefois que cela ne s'inscrive nécessairement dans un cadre programmatique et opérationnel structuré, et sans que les acteurs étatiques présents localement ne soient en capacité d'assumer un rôle de pilotage et de coordination plus probant, tant au niveau central que dans les préfectures.

Au niveau du renforcement des administrations locales, déconcentrées ou décentralisées des besoins considérables sont notés. Si le redéploiement des fonctionnaires et agents de l'Etat a été engagé de manière assez tangible depuis 2017 ; ces derniers ne disposent souvent pas des moyens matériels, techniques, humains et financiers de base, en vue d'exercer leurs missions. Si leur situation en termes d'infrastructures et équipements reste précaire, les problèmes les plus criants concernent les moyens ordinaires de fonctionnement : énergie, fourniture de bureau/consommables, outils informatiques, moyens roulants, carburant, etc. Des problèmes en termes de conservation et sauvegarde des quelques moyens mis à disposition sont aussi fréquemment constatés.

Les communes sont administrées par des délégations spéciales dont les membres sont nommés par le pouvoir exécutif depuis 1992. Les communes se trouvent, la plupart du temps, dans des situations de dénuement avancé, avec des capacités techniques et financières très limitées dans un contexte où le processus de décentralisation n'est pas encore enclenché<sup>15</sup>. Les populations locales et l'ensemble des couches représentatives ne sont pas impliquées dans des processus consultatifs, en dehors des projets appuyés par des partenaires internationaux.

Dans les régions de l'Ouest telles que la Nana-Mambere - de manière générale, les autorités coutumières conservent un rôle fondamental dans le dialogue entre les communautés et le règlement des litiges. Les chefs de quartiers et de village constituent les seuls élus locaux puisqu'ils sont directement élus / choisis par les populations, pour des mandats de 10 ans renouvelables. L'élection leur donne une légitimité forte vis-à-vis de la population, mais également vis-à-vis des autorités locales. Du côté des éleveurs, les ardo ont conservé leur rôle de représentation et également de relais.

La société civile est peu développée : en zone rurale, elle est essentiellement composée de quelques groupements d'éleveurs, anciennement bien structurés autour de la FNEC, et de groupements de producteurs.

<sup>15</sup> La loi des collectivités territoriales a été adoptée le 26 février 2020.

En zone urbaine et périurbaine, le diagnostic reste à faire mais des dynamiques plus importantes sont à l'œuvre : maraîchers, groupements professionnels, commerçants, etc.

## 1.2. Un gouvernement engagé dans la décentralisation

A ce jour, les 176 communes centrafricaines, bien que juridiquement décentralisées, tiennent plus dans la réalité de représentations administratives de l'Etat central que de collectivités territoriales porteuses de développement local et ayant pour vocation de répondre à des intérêts et besoins locaux.

L'absence de légitimité démocratique de ces « délégations spéciales », jusqu'alors nommées par l'Etat, et la faiblesse de leurs moyens matériels et humains, ne sauraient expliquer ou justifier à elle seule la fragilité actuelle de la décentralisation.

Jusqu'il y a peu, la RCA n'avait qu'une approche purement juridique de la décentralisation, quasi exclusivement portée par le Ministère de l'Administration du Territoire et de la décentralisation (MATD). La situation est en cours de changement : les accords de Khartoum ont engagé les autorités dans un mouvement de décentralisation, sans savoir complètement jusqu'où mener cette réforme mais une volonté politique commence à émerger.

La stratégie nationale de restauration de l'autorité de l'État (RESA) pose les bases de l'action de l'État sur la période 2017-2020. Afin de mieux piloter le processus, la mise en œuvre de cette stratégie a été placée sous la coordination de la Primature. La stratégie se décline en trois domaines d'action prioritaires : (i) instauration progressive de la sécurité (dialogue avec les groupes armés en vue d'une cessation des hostilités, processus DDR, refondation et déploiement des forces de défense et de sécurité, relance du secteur de la justice) ; (ii) redéfinition du rôle des services publics (restructuration de l'administration / gouvernance locale, modernisation de la fonction publique, redéploiement progressif des services publics essentiels) ; (iii) amélioration de la gouvernance locale et le développement économique local intégré (mise en œuvre de la décentralisation / participation des populations, valorisation des activités agropastorales, sylvicoles et minières, réhabilitation des infrastructures économiques). La stratégie RESA est articulée avec le RCPCA, en particulier son pilier 2 « renouveler le contrat social entre l'État et la société », et notamment les sous-objectifs : « **redéployer** l'administration sur tout le territoire, et **mettre en place une gouvernance locale inclusive** » et « **fournir les services de base** à la population sur l'ensemble du territoire – en particulier dans les domaines de l'éducation, la santé et l'eau, **en commençant à transférer progressivement** les capacités et les moyens aux structures centrafricaine ».

Les collectivités territoriales (régions et communes) élaborent et exécutent leurs politiques et plans de développement avec le concours des services compétents de l'Etat grâce aux plans de développement locaux (PDL – niveau communal). Ces plans formulent des objectifs pour chaque commune et listent les besoins des habitants mais peu sont financés. Les infrastructures essentielles, comme les routes, l'électricité, la téléphonie mobile et le système bancaire font défaut et ne permettent pas à l'heure actuelle la création et la gestion efficace de chaînes de valeur, notamment dans le secteur agro-alimentaire. Une bonne gestion des ressources et la mise en place d'une redistribution de ses bénéfices pourraient représenter une source de financement pour les collectivités territoriales, s'il existait un système de taxation fonctionnel et dès lors que les collectivités seraient techniquement à même de le prendre en charge.

Enfin, la mobilisation et la gestion des ressources communales est un chantier à part entière tant les difficultés recensées sont importantes : gestion des ressources humaines défaillantes, ressources propres très faibles avec un taux de recouvrement à améliorer, règles de gestion non respectées (et souvent pas adaptées aux niveau de gouvernance des collectivités et aux réalités complexes du terrain).<sup>16</sup>

## 1.3. L'enjeu d'un nouveau contrat social à établir au niveau local

La condition à la légitimation de l'Etat est d'apporter une réponse concrète aux attentes de la population. C'est la présence et la qualité des services essentiels délivrés pour la population qui sera le déterminant de son acceptation et de son ancrage sur le territoire, et non la seule présence quantitative de fonctionnaires sur le terrain. Parallèlement, le rétablissement des services de base doit s'assortir d'une plus grande transparence et redevabilité, pour renforcer la confiance dans l'Etat et consolider la paix.

Ainsi, au regard de ses capacités extrêmement faibles, il est important que l'Etat centrafricain se construise hors d'un schéma fondée sur le quasi-monopole de la production des services par l'Etat, pour s'orienter, de manière réaliste et pragmatique, vers une organisation repensée de production des services essentiels, qui laissent une place reconnue et importante aux acteurs et aux opérateurs présents dans les territoires – privés, lucratifs ou associatifs – mais également, à terme, aux collectivités territoriales.

L'Etat centrafricain n'est pas en mesure de mettre en œuvre avec ses seules capacités, les politiques sectorielles sur tout le territoire, d'autant plus dans le contexte actuel d'insécurité. A ce titre, il y a lieu d'accompagner un renforcement et un repositionnement de l'Etat de manière à ce qu'il se concentre sur certains mandats spécifiques qui constituent ses fonctions régaliennes (à savoir la sécurité, l'administration du territoire, la justice, la réglementation et le contrôle, etc.), et pour les autres, qu'il s'appuie sur des acteurs, avec qui il serait amené à intervenir en partenariat, au travers de relations formalisées, en cohérence avec les stratégies sectorielles.

En parallèle, l'Etat doit se donner les moyens d'une meilleure allocation et d'une concentration de ses ressources pour l'accompagnement des services sociaux de base ; adopter une organisation plus efficace favorisant la coordination, la collecte et le partage des informations ; ou encore permettre la montée en compétence de ses agents sur des missions clarifiées.

L'approche de gouvernance centrée uniquement sur le « redéploiement » n'est donc pas la plus adaptée. Il s'agit plutôt de mettre l'accent sur une double logique : (i) l'arbitrage du déploiement en fonction des territoires, des secteurs régaliens et non régaliens, (ii) la sortie d'une vision d'un Etat autocentré sur son administration et sur la production de tous les services essentiels par la seule fonction publique. Il serait ainsi intéressant d'expérimenter un schéma s'appuyant :

- sur les collectivités territoriales pour (i) assurer le fonctionnement et les conditions d'attractivité et de redevabilité des fonctionnaires et agents de l'Etat – excepté le salaire, (ii) compléter la mobilisation de ressources humaines au niveau local ;
- sur des acteurs non publics pour produire une partie des services essentiels dans une approche de coproduction de services axée sur le résultat, pilotée et contrôlée par les collectivités territoriales et l'Etat afin de renforcer le rôle et la durabilité des actions et d'optimiser les ressources publiques.

#### **1.4. L'AFD en Centrafrique**

##### *La stratégie de l'AFD en RCA*

Pour la période 2020-24, l'action du Groupe AFD continue à s'inscrire dans le cadre du RCPCA. Les quatre axes stratégiques majeurs qui guideront l'action du groupe AFD sur cette période sont les suivants :

- i. la formation professionnelle et l'insertion dans l'emploi.
- ii. le développement urbain,
- iii. le développement territorial en province, dans une logique de développement local, de désenclavement, de création d'opportunités économiques, et de redéploiement des services essentiels. Les deux régions retenues sont l'Ouest de Nola à Bouar et le grand Nord-Est, avec pour cette seconde zone une vigilance et des modalités opératoires spécifiques au regard du contexte sécuritaire encore instable ;
- iv. l'appui aux politiques publiques et au renforcement de la gouvernance, au niveau central, dans le domaine du redéploiement de l'Etat, de la décentralisation et des entreprises publiques.

L'AFD intervient sur trois zones géographiques spécifiques avec comme objectif d'améliorer l'inclusion territoriale. Ainsi, à (i) Bangui et dans (ii) l'ouest du pays, l'AFD continuera à mettre en œuvre des projets dans les domaines de la réhabilitation des infrastructures publiques, de la gouvernance, de la formation professionnelle, et du développement urbain. Dans (iii) le Nord-est du pays, l'AFD renforcera ses actions dans les deux préfectures de Bamingui-Bangoran (chef-lieu Ndélé) et Vakaga (chef-lieu Birao), ainsi que la sous-préfecture de Ouadda.

Avec l'appui des financements MINKA, le Groupe AFD s'est engagé dans une approche territoriale qui vise à intervenir sur les enjeux de développement territorial avec un triple objectif : (i) favoriser les investissements en infrastructures essentielles, sociales, et de désenclavement, (ii) soutenir la production et le développement d'activités économiques, (iii) promouvoir une gestion efficace de l'espace foncier. Pour la période 2020-24, le Groupe AFD poursuivra cette stratégie de désenclavement territorial et de développement économique dans les régions prioritaires du pays, notamment les régions de l'Ouest.

Les interventions suivantes sont envisagées dans les prochaines années dans les régions de l'Ouest :

- un projet d'appui au développement local qui viendra approfondir la logique "développement local" engagée par le Projet de Développement Régional du Sud-Ouest (PDRSO), et touchant la préfecture de Bouar, tout en élargissant le champ sectoriel, (désenclavement, infrastructures marchandes, économiques, sportives et culturelles) et mettre en place un fonds plus ambitieux d'investissement local;
- un projet de fournitures des services d'eau et d'électricité dans les petits centres urbains de la région Ouest, afin d'améliorer le niveau de ces services essentiels et renforcer les possibilités de développement économique et social.

*Projets récemment terminé dans la région du Grand Ouest*

#### **SAMBBA (2017-2019)**

L'objectif du projet était d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle de la population en milieu urbain et périurbain en améliorant la production et la mise en marché des produits et le suivi de la situation nutritionnelle des populations vulnérables. Le programme s'est concentré sur l'ouest du pays, sur Berberati et Bambari (environ 220 000 personnes) et comportait deux axes d'intervention :

- renforcement des circuits d'approvisionnement locaux en appuyant la production, la structuration des producteurs et la mise en marché des produits vivriers ;
- appuyer à la diversification alimentaire des populations les plus vulnérables.

Le projet a été organisé autour de trois composantes, avec des activités mises en œuvre dans les deux villes ciblées, dans les préfectures de la Mambéré Kadei et de la Ouaka avec un pilotage transversal mené depuis Bangui.

*Projets en cours dans la région du Grand Ouest*

#### **PDRSO**

Le projet PDRSO vise à favoriser une gestion durable de la ressource forestière du sud-ouest de la RCA par le renforcement de l'aménagement forestier déjà établi sur la zone et par une meilleure valorisation des bénéfices environnementaux et sociaux. Les taxes forestières stables et prévisibles permettront aux communes, renforcées dans leurs capacités de gestion et dans l'élaboration de plans de développement local issus d'un diagnostic participatif, de financer leur développement local. Le développement du suivi environnemental de la forêt sera renforcé par la déclinaison au niveau régional de la stratégie nationale REDD+. Le projet comporte 3 composantes :

- i. un volet développement local, combinant renforcement de capacité des communes et des communautés locales (planification des besoins, mobilisation des recettes forestières, maîtrise d'ouvrage et suivi des chantiers) et financement d'investissements immédiats (sur ressources PDRSO, avant remobilisation des taxes forestières).
- ii. un volet appui aux administrations forestières (AGDRF, MEFCP) combinant assistance technique résidente et ponctuelle à l'AGDRF et matériel technique (logiciels, bureautique) afin de redonner toute sa visibilité à cette Agence.
- iii. un volet REDD+ (sur financement FFEM) destiné à définir et mettre en place des interventions visant à limiter la pression agricole sur la forêt et à en mesurer l'impact.

#### **I YEKE OKO**

Le projet a pour objectif général le développement équilibré, simultané et durable des territoires touchés par les déplacements de populations issus de la crise centrafricaine, en RCA et au Cameroun. Le projet cible tout particulièrement la Mambéré Kadéï côté centrafricain. Le projet promeut la résilience par la gouvernance : gouvernance des déplacements, en contribuant à la protection des populations impactées et au lien social entre elles (réfugiés, retournés, déplacés internes, hôtes) ; gouvernance des droits, en contribuant à l'autonomisation des plus vulnérables (filles et femmes en particulier), par l'accès aux droits civils (identité légale), économiques (moyens de subsistance) et sociaux (volet psychosocial) ; gouvernance des territoires, en contribuant à l'émergence de solutions locales (renforcement de capacités, planification concertée, accès aux ressources naturelles, gestion des conflits).

Quatre objectifs spécifiques : le renforcement de la gouvernance locale (OS1 : cohésion civique), la consolidation du lien social (OS2 : cohésion sociale) et la relance de l'économie rurale (OS3 : cohésion économique), qui s'appuient sur un système élaboré de collecte de l'information, suivi-évaluation et capitalisation (OS4).

## **RESE**

Le projet RESE est un projet en cours de déploiement et qui contribuera à améliorer la mise en œuvre d'un certain nombre de politiques publiques, et en particulier leur mise en œuvre au niveau territorial. Dans l'ouest du pays le projet contribuera à un fonctionnement plus effectif et coordonné des services déconcentrés, à travers une meilleure gestion des ressources humaines publiques en cohérence avec les besoins en compétences. A l'issue de cet appui, l'administration territoriale et les services techniques déconcentrés de l'Etat seront en capacité réelle d'exercer leurs missions dans des domaines clés de l'action publique, en synergie avec les opérateurs qui participent à délivrer ces services au niveau local, tout en promouvant son intégration dans des modes de gouvernance rénovés, plus effectifs et plus inclusifs. La densité de l'offre de service public sera accrue dans les domaines clé de l'action publique (eau, santé, éducation de base), avec la garantie d'un socle minimal de services.

### **1.5. L'Initiative Minka**

L'AFD a pris l'initiative en 2017 de lancer l'Initiative Minka. Il s'agit pour l'AFD d'investir plus massivement dans la sortie de crise du pays sur une durée de cinq ans, en ciblant en priorités des facteurs-clé pour la construction de la paix et le traitement de vulnérabilités structurelles. Une analyse des fragilités structurelles en RCA, avait en effet mis en exergue les principaux facteurs ayant présidé à la crise, notamment des disparités sociales et régionales particulièrement marquées au sein du pays.

L'AFD s'est ainsi engagé à traiter des sujets suivants dans ses financements :

- (i) Les inégalités territoriales, en couvrant les problématiques de transhumance et des relations éleveurs/agriculteurs, de fourniture de services de base (éducation, eau et électricité) aux populations, de reconstruction d'infrastructures collectives ainsi que de réhabilitation de voies d'accès (routes nationales et pistes rurales), en privilégiant une approche développement local (définition des priorités et des besoins en concertation avec les partenaires locaux). La démarche « Haute Intensité de Main d'Œuvre » (HIMO), levier pour la mobilisation de la jeunesse et la distribution de revenus, sera privilégiée pour la réalisation de travaux à faible niveau de technicité du type entretien d'infrastructures collectives (routes ou pistes rurales) ;
- (ii) Le déficit de gouvernance en ciblant les fragilités de la RCA en matière de gouvernance, et en cherchant à renforcer les capacités des institutions au niveau central mais également local, en partant des réalités administratives du terrain et des besoins formulés par les acteurs locaux ;
- (iii) Les vulnérabilités économiques en soutenant le développement d'opportunités économiques, en faveur des jeunes notamment, et particulièrement dans le secteur agrosylvopastoral, et en soutenant la structuration des représentations d'opérateurs économiques.

### **1.6. Démarche du présent appel à candidature**

C'est dans ce cadre qu'a été identifié le présent projet que le soumissionnaire sélectionné sera appelé à instruire, en réalisant une étude de faisabilité du projet puis en le mettant en œuvre.

L'opérateur aura la latitude de proposer des alternatives au déroulé proposé ci-après de l'étude de faisabilité. Par la suite, l'opérateur est pilote de la faisabilité, tout en étant dans une logique de dialogue et de redevabilité avec l'AFD pour une validation commune des orientations prises. Il est ensuite pilote de l'opération elle-même qu'il aura largement contribué à définir lui-même, en étroite concertation avec les parties prenantes locales.

## **2. LE PROJET**

### **2.1. Ciblage géographique**

La zone d'intervention s'inscrira en continuité/complémentarité des projets PDRSO et RESE. Elle concernera en priorité les collectivités territoriales de la préfecture de Bouar (Nana-Mambere). Le choix de cette zone d'intervention résulte également de la volonté :

- d'articuler les activités de ce projet avec les projets en cours (en particulier RESE) ;
- de pondérer le risque sécuritaire, certaines collectivités ayant à ce jour des difficultés à assurer pleinement leurs fonctions dans la région

Le sud-ouest de la RCA est en effet, jusqu'à présent, un territoire relativement stabilisé et sûr, dans lequel des actions de relèvement et de développement peuvent être appuyées, aux côtés et en relais des acteurs humanitaires. De la Mambéré-Kadeï à la Lobaye, en passant par la Sangha-Mbaéré et la Nana-Mambéré, les besoins sont d'autant plus aigus que s'opère une contraction des interventions humanitaires, redéployées sur les zones de conflits les plus aigües. Le retrait progressif de partenaires sans action parallèle de développement au niveau local risque d'alimenter des frustrations et de l'instabilité, dans un contexte de menaces sécuritaires maintenues. L'appui à la cohésion y est donc essentiel, dans l'intérêt des populations qui y vivent et celles qui pourraient y revenir demain.

La Nana-Mambéré présente certains atouts, notamment les ressources naturelles abondantes (forêts, foncier agricole et pastoral, produits forestiers non ligneux, richesses minérales...). Les trois activités dominantes de cette préfecture sont l'agriculture, l'élevage et les mines. Ces deux dernières se sont drastiquement contractées du fait de la crise, mais un léger renouveau de l'activité minière intervient, depuis la déclaration de zones vertes dans le cadre du processus de Kimberley. Quant à l'élevage, si la majorité des cheptels ont disparu de la zone, la saison sèche continue d'attirer d'importants troupeaux venus du Cameroun et du Tchad en transhumance. L'accessibilité physique est possible vers les pôles urbains centrafricains et camerounais. La présence de bétail – très réduite par rapport au cheptel initial – pourrait rendre des associations agriculture-élevage possibles.

### **2.2. Finalité et objectifs du projet**

Le projet aura pour finalité d'appuyer la décentralisation et les collectivités territoriales et le développement des territoires ruraux, dans un premier temps dans la Nana-Mambere..

Les objectifs du projet seront de:

1. renforcer l'institution communale et permettre aux communes d'assurer pleinement les compétences que leur délègue l'Etat, contribuer à la bonne articulation avec les services déconcentrés, améliorer leurs ressources fiscales et non fiscales ;
2. Permettre aux populations de maîtriser le développement durable de leur territoire, en particulier leur permettre d'améliorer la gestion des ressources naturelles dans une logique de prévention des conflits ;
3. Contribuer à l'amélioration durable des services de bases et des revenus, à travers le financement d'infrastructures, d'équipements, de filières économiques et le renforcement de capacités, pour des services de qualité, dans une logique de réduction des inégalités territoriales et sociales, en lien avec les acteurs locaux opérant dans le domaine des services essentiels et les opérateurs économiques.

Compte tenu des conditions sécuritaires dégradées en Centrafrique, du recul des services de l'Etat chronique dans certains territoires et de potentielles apparitions de foyer de tensions communautaires, il s'agira également de veiller à la sensibilité au conflit d'un tel projet. En fonction de l'évolution du contexte et de l'évaluation qui sera faite des projets en cours, un objectif spécifique de prévention des conflits et de renforcement de la confiance entre populations et autorités, et entre les communautés, pourrait être introduit.

### 2.3. Contenu du projet

#### Composante 1 (C1) – Renforcement des capacités des collectivités territoriales

Il s'agira de renforcer les *capacités* des collectivités territoriales dans la gouvernance et la gestion globale, la planification, la gestion et le financement du développement de leur territoire :

- mécanismes de concertation communautaire inclusive et de redevabilité envers les populations ;
- gouvernance et gestion financière des collectivités territoriales ;
- planification / pilotage du développement territorial pour le développement social et économique local : analyse territoriale sur les potentialités en s'appuyant sur l'information géographique ;
- gestion concertée et équitable des espaces et des ressources naturelles permettant de prévenir les conflits ;
- développement social et économique local ;
- finances locales, gestion du patrimoine foncier et bâti, entretien et maintenance des ouvrages publics, gestion des équipements marchands, mobilisation des ressources locales (yc recouvrement) ;
- contractualisation avec (i) d'une part, les services techniques déconcentrés, (ii) d'autre part les opérateurs locaux (associations, groupements, ONG), pour l'amélioration qualitative et le bon fonctionnement des services essentiels ;
- recours à l'appui-conseil des services techniques déconcentrés et à l'expertise privée (prestataires, ONG...) ;
- gestion de l'état-civil.

Compte tenu des capacités locales, la maîtrise d'ouvrage de *réalisation* des projets d'investissements simples sera confiée à l'opérateur de mise en œuvre, pour une meilleure célérité et efficacité. L'accent sera mis sur les processus amont de choix des investissements, sur le processus participatif de contrôle avec les acteurs locaux et les futurs utilisateurs, sur la gestion des investissements par un système de délégation / contractualisation avec la collectivité locale, et une redevabilité.

La prévention des conflits et le renforcement de la confiance entre populations et autorités seront intégrées à travers un appui renforcé aux mécanismes de concertation locale inclusifs (société civile, représentants des jeunes, des femmes et des groupes vulnérables), le renforcement des capacités des parties prenantes dans la planification, la gestion et la redevabilité participatives, et les mécanismes locaux de gestion des conflits liés au foncier et aux infrastructures (choix et usage).

Mode opératoire : il s'agira d'identifier le (ou les) dispositif(s) d'appui à maîtrise d'ouvrage des collectivités le plus efficace et efficient possible, en proposant des options chiffrées, portant sur une partie des fonctions attendues des collectivités, dans le cadre des "capacités" précitées supra.

#### Composante 2 (C2) – Investissements des collectivités territoriales

Il s'agira de mettre à disposition des collectivités territoriales un fonds pour le financement d'investissements dans une optique de développement social et économique des territoires à moyen et long terme :

- équipements marchands permettant aux collectivités de proposer un service et de générer de la ressource fiscale ou non fiscale ;
- investissements économiques dans le domaine des activités agro-pastorales (marchands ou non marchands) ;
- infrastructures de désenclavement, ouvrages de franchissement ;
- infrastructures sociales (sanitaires, scolaires, hydrauliques, et sportives) ;
- investissements de petits opérateurs économiques locaux dans une logique d'appui à l'entrepreneuriat rural ;
- investissements pastoraux : le projet inclura un volet spécifique d'appui au pastoralisme. Ce volet soutiendra des actions de sécurisation des investissements et aménagements pastoraux, en lien avec le potentiel économique de la filière.

Une attention particulière sera donnée aux projets portés par les jeunes, les femmes, et plus largement par des personnes issues de groupes vulnérables ou défavorisés.

La présente étude devra définir la liste des investissements éligibles/inéligibles. On veillera à éviter le risque de « saupoudrage » du financement (multiplication de « petits projets » éparpillés sur le territoire et sans cohérence d'ensemble) et on privilégiera la concentration sur un nombre restreint de projets plus structurants dans les territoires ciblés.

Des synergies et harmonisations seront recherchées avec les autres projets et programmes intervenant dans le secteur de la décentralisation et du financement des investissements des collectivités territoriales en milieu rural.

Une attention spécifique sera portée aux possibilités de travaux à haute intensité de main d'œuvre.

Si cela s'avère pertinent, une attention particulière pourra être portée sur les investissements "sensibles aux conflits", en priorisant si possible les infrastructures permettant de réduire d'éventuelles tensions intra et intercommunautaires qui seraient identifiées.

Mode opératoire : le fond d'investissement local sera géré par l'opérateur avec des procédures ad hoc, tout en assurant à toutes les étapes la participation adéquate des différentes parties prenantes.

### **Composante 3 (C3) – Renforcement de capacités des acteurs économiques et sociaux**

L'objectif sera :

- d'accompagner les opérateurs économiques du territoire ciblé avec des subventions d'investissement, ou en délégation de gestion de la collectivité territoriale, dans leurs capacités de gestion ;
- de renforcer les acteurs sociaux, usagers des différents investissements, dans la gestion des investissements, la redevabilité, le contrôle du service fourni (avec un potentiellement un système de suivi-évaluation participatif au moment de la réalisation puis l'organisation de comités ou d'association au moment de l'exploitation)

### **Composante 4 (C4) – renforcement de capacités des services de l'Etat en lien avec la décentralisation et les collectivités locales**

L'opportunité d'une composante de renforcement des services centraux et déconcentrés de l'Etat en appui aux collectivités territoriales, en articulation avec d'autres interventions (projet RESE), sera examinée. –L'objectif serait de renforcer à la fois les services déconcentrés et les services centraux de l'Etat en cohérence avec le projet RESE pour lui permettre d'assumer la politique de décentralisation et de développement locale et d'assumer la maîtrise d'ouvrage sur de futurs projets de développement local

### **Composante 5 (C5) - Gestion du projet**

Cette composante est dédiée à la gestion du projet.

S'agissant de la logique du projet, on se référera utilement au tableau logique d'un projet type d'appui à la décentralisation, présenté en annexe, qu'il conviendra d'adapter à ce projet.

#### **2.4. Montant du financement envisagé**

Le montant de base du projet sera de l'ordre de 10 à 15 millions d'euros sur une durée de 4 à 5 ans (environ 6,5 à 10 Milliards FCFA). L'étude devra déterminer la fourchette (montant minimal et maximal) de financement à consacrer par commune, permettant d'avoir une approche flexible d'extension du dispositif à d'autres communes, en fonction des financements disponibles (recherche de délégation de fonds UE ou financement d'extension du projet par la suite) et en complémentarité des interventions des autres partenaires techniques et financiers.

### 3. OBJECTIFS DE LA MISSION

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité aura pour mandat de :

- i. faire un point d'étape sur les différentes initiatives d'appui à la décentralisation et au développement local en Centrafrique. Il s'agira d'identifier les meilleures pratiques, et proposer une approche harmonisée d'appui aux collectivités territoriales dans le futur projet ;
- ii. proposer de manière pédagogique les principes opératoires qui fonderont la mise en œuvre du projet, dans une logique de compromis entre efficacité, efficience, participation et inclusivité, renforcement de capacités, appropriation ;
- iii. réaliser l'étude de faisabilité approfondie du futur projet :
  - préciser l'ensemble des éléments de faisabilité ;
  - préciser les conditions de mise en œuvre du projet ;
  - rédiger un rapport complet de faisabilité du projet ;
  - rédiger une note de présentation de projet.
  - élaborer l'ensemble des documents opérationnels du projet ;
- iv. présenter une feuille de route à long terme pour le processus de décentralisation et de développement local et sa théorie du changement.

D'un point de vue général, il sera demandé à l'instruction :

- d'évaluer l'opportunité de conserver les composantes proposées ou de les réorganiser / reformuler en fonction des objectifs spécifiques et de la nécessaire cohérence avec l'Initiative Minka ;
- de présenter tous les éléments nécessaires à la bonne mise en œuvre du projet.

Un réalisme des analyses et propositions opérationnelles est attendu.

### 4. DESCRIPTION DES ACTIVITES A REALISER ET RESULTATS ATTENDUS

Les principales activités assignées au Bénéficiaire chargé de la faisabilité dans le cadre de cette mission sont résumées dans les sections ci-après. Cependant, ces termes de référence ne doivent pas être considérés comme exclusifs et exhaustifs. Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité sera invité à y apporter des modifications et /ou compléments dans le cadre de sa mission. Par ailleurs, l'AFD pourra apporter des compléments ou précisions en amont et durant l'étude de faisabilité.

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra respecter les règles d'intervention de l'AFD en ce qui concerne l'évaluation des risques sociaux et environnementaux, la passation des marchés, les procédures de versement des fonds, afin d'élaborer une proposition de projet cohérente avec les normes et procédures de l'AFD.

#### 4.1. Analyse des politiques, des stratégies et du cadre institutionnel et législatif en matière de décentralisation, de financement des collectivités territoriales et de développement local

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité présentera et analysera le contexte de la politique de décentralisation et de financement des collectivités territoriales en RCA. Cette analyse doit faire ressortir :

- un état des lieux de la situation actuelle de la décentralisation et du financement des collectivités territoriales en RCA, les résultats atteints, les principales limites ou contraintes, ainsi que les grands enjeux que le pays devra traiter dans les prochaines années ;
- les référentiels national de développement et spécifiques de la décentralisation pour une meilleure perception des orientations nationales en matière de décentralisation ;
- les conséquences sur la conception du projet afin qu'il soit cohérent avec les objectifs et stratégies nationales (pertinence).

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité analysera également le cadre institutionnel, organisationnel et législatif en matière de décentralisation et de financement des collectivités territoriales. L'analyse portera en particulier sur les institutions suivantes :

- Ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation (MATD) ;
- Préfectures et sous-préfectures ;
- Services déconcentrés (en particulier, santé, éducation, hydraulique et agriculture/pastoralisme)
- Conseils régionaux et communes ;
- Chefs de quartiers et de village
- Toute autre institution jugée importante par le Bénéficiaire chargé de la faisabilité.

L'analyse des interventions sur les collectivités territoriales sera complétée par un diagnostic précis des acteurs qui interviendront dans le projet.

#### **4.2. Point d'étape sur les différentes initiatives d'appui à la décentralisation et au développement local en Centrafrique.**

Il s'agira d'identifier les meilleures pratiques, et proposer une approche harmonisée d'appui aux collectivités territoriales dans le futur projet. Une analyse des interventions des autres projets et programmes intervenant dans le secteur de la décentralisation et du financement des investissements des collectivités sera réalisée afin notamment : (i) d'assurer la cohérence et la complémentarité du futur projet avec les autres interventions des PTF, (ii) de rechercher les synergies et harmonisations possibles avec les autres projets et programmes, et (iii) d'assurer un ciblage pertinent des appuis du projet.

#### **4.3. Analyse du contexte de la préfecture de Bouar (Nana-Mambéré)**

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité établira un diagnostic large et global de la zone d'intervention à partir de la bibliographie existante et d'entretiens. Ce diagnostic présentera une monographie succincte de la zone, une analyse des enjeux (y compris des dynamiques de conflit et du genre), une revue des interventions en cours et à venir des partenaires techniques et financiers.

Il est attendu une présentation générale de la zone d'intervention du projet, des acteurs existants (commerces, organisations de producteurs, acteurs du secteur de l'agriculture et de l'élevage, acteurs des secteurs secondaires et tertiaires, services d'appui, services financiers, ONG, etc.)

Cette analyse prendra également en compte les relations entre les parties prenantes des zones en considérant en particulier, les facteurs structurels d'éventuels conflits, les facteurs déclencheurs de conflits, les moteurs de paix, les capacités de prévention et de gestion des conflits. Il s'agira de préciser les enjeux au niveau de la zone d'intervention tout en l'inscrivant dans son contexte national. Il s'agira également de préciser comment la jeunesse (H/F) centrafricaine s'inscrit dans cette analyse des facteurs structurels et conjoncturels.

#### **4.4. Identification des opportunités économiques et d'emplois en lien avec les secteurs porteurs**

L'étude devra dresser un tableau des opportunités économiques et des secteurs porteurs, en s'appuyant sur la bibliographie et les entretiens. Elle devra identifier les principales activités à promouvoir en prenant en compte les dispositifs de formation et acteurs existants.

#### **4.5. Identification de facteurs spécifiques de vulnérabilité**

Une analyse sera menée visant à :

- mieux comprendre les clivages socioéconomiques (yc de genre), politiques, ethniques, religieux entre zones et groupes sociaux dans la préfecture, en particulier dans le domaine agrosylvopastoral, afin de bien cibler les interventions et viser les populations les plus vulnérables ;
- identifier les différentes dimensions de l'exclusion de la jeunesse et l'insertion à l'emploi des jeunes afin d'assurer un accès équitable à travers le projet ;
- en fonction de la disponibilité, recueillir des bases de données (si possible, désagrégées - H/F, répartition ethnique et religieuse, groupe social - et à l'échelon le plus pertinent possible), qui pourraient ensuite servir d'indicateurs pour le S&E. mieux comprendre les dynamiques d'insécurité et la manière dont le projet pourrait agir sur ces dynamiques de conflit (en réduisant les vulnérabilités et en accroissant les facteurs de résilience) et comment les prendre en compte dans la mise en œuvre du projet.

L'étude analysera les risques d'interactions négatives ou les potentielles interactions positives entre le projet et le contexte d'intervention (facteurs de tension et d'apaisement en particulier), en se basant notamment sur :

- l'analyse de contexte et des acteurs et du ciblage du projet (Annexe 6 - fiche méthodologique "ne pas nuire");
- les outils méthodologiques qui contiennent des éléments sur l'insertion professionnelle des populations vulnérables et des jeunes à risque ;
- l'expérience sur la sensibilité aux conflits d'autres projets/bailleurs de fonds dans la zone d'intervention ou dans ce secteur en particulier.

L'analyse de contexte et des vulnérabilités devra se faire selon les principes suivants :

- Assurer le plus de participation possible de la part des parties-prenantes du projet (institutions publiques, communautés, jeunes, femmes) dans cette analyse de contexte : identification participative des problématiques et des solutions et évolutions souhaitées ;
- Sélectionner le(s) intervenant(s) pouvant mener / coordonner cette analyse en fonction de facteurs de tensions déjà identifiés, et suivant leur capacité à faire émerger une solution juste (et 'connective') : ex. en associant des intervenants locaux et extérieurs quand cela est possible ;

La terminologie (définition et actions concrètes) devra être précisée: jeune, insertion économique, formation professionnelle.

#### **4.6. Analyse conclusive du contexte**

L'étude devra produire des conclusions sur les aspects suivants :

- hiérarchisation des facteurs de vulnérabilité et de marginalisation politique, économique et sociale (yc de genre), rôle et perception des institutions publiques, enclavement, infrastructures d'eau, d'électricité, services, éducation, santé) et resituera les différentes activités économiques dans ces facteurs de vulnérabilité. L'instruction devra analyser l'opportunité de développer, de manière spécifique, des activités répondant à d'éventuels enjeux majeurs identifiés de vulnérabilité des communes et villages concernées. Des montages opératoires spécifiques pourront être envisagés pour ces éventuelles activités ;

L'instruction devra produire des recommandations afin d'assurer l'opérationnalisation de ces conclusions :

- gestion des risques (conflit social)/mesures d'atténuation ou de renforcement des opportunités positives : il s'agira ensuite d'émettre, dans la mesure du possible, des recommandations opérationnelles afin d'atténuer les éventuelles risques identifiées ou de renforcer les impacts positifs du projet sur l'inclusion sociale (yc en termes de genre) et les capacités locales pour la paix / l'apaisement des tensions ;
- dispositif de suivi et évaluation continu : dispositif de suivi et la collection de données/ indicateurs nécessaires à la mise en œuvre du projet, afin d'assurer au fil de l'eau la nécessaire adaptation du projet à l'évolution du contexte, et de vérifier que le projet n'a pas d'effets négatifs ou nuisibles. Le dispositif de S&E précisera les modalités d'un mécanisme de suivi participatif ou de feedback des bénéficiaires finaux ;
- Mise en œuvre du projet : ces recommandations devront également porter sur la mise en œuvre du projet (pilotage, staff, partenariats, travail avec les autorités, engagement avec les communautés, en particulier la jeunesse, les femmes, engagement pluridisciplinaire...) si cela est pertinent ;
- dispositif de gestion des risques environnementaux et sociaux ;
- prise en compte des enjeux de genre et de jeunesse.

#### **4.7. Principes opératoires du futur projet**

A partir d'une capitalisation pédagogique des expériences de développement local et d'appui aux collectivités territoriales en Afrique francophone, et au regard du contexte de la région Ouest décrit précédemment, le Bénéficiaire chargé de la faisabilité établira de manière organisée les recommandations visant à concevoir un projet de développement local, optimisé sur le plan de l'efficacité, de l'efficience, de la durabilité, du suivi-évaluation, de la flexibilité du dispositif, de sa sensibilité aux conflits et aux dimensions du genre, et harmonisée avec les autres interventions des partenaires techniques et financiers.

Les principes et choix de mise en œuvre du projet porteront en particulier sur les éléments suivants :

- Montage opératoire et institutionnel, modalités contractuelles, instances de pilotage ;
- Procédures de programmation et reporting ;
- Appui non financier à la maîtrise d'ouvrage communale : dispositif, activités menées, résultats, suivi-évaluation ;
- Mécanisme de financement des investissements des collectivités territoriales, code de financement et procédures du fonds d'investissement ;
- Actions de formation, d'information, d'animation ;
- Procédures de passation des marchés ;
- Accompagnement organisationnel, appui institutionnel ;
- Dispositif de suivi-évaluation adapté au contexte (outils de suivi à distance, suivi par tiers, suivi-participatif etc.)

- Coûts d'investissements et d'accompagnement ;
- Gestion budgétaire, gestion de la trésorerie, gestion comptable et financière ;
- Délai de mise en œuvre ;
- Diligences particulières permettant au projet d'analyser et de diminuer les conflits ("sensibilité au conflits").

Les propositions se feront notamment sur les aspects suivants :

1. Performances dans la mise en œuvre des financements
  - a. La transparence et la « traçabilité » (le cheminement et l'usage des fonds sont transparents à chacune des étapes du circuit financier)
  - b. La fiabilité des mécanismes (Les fonds ne peuvent être utilisés à d'autres fins que celles auxquelles ils ont été affectés. Les règles définies pour leur utilisation sont effectives).
  - c. La vitesse de décaissement (Les délais entre les décisions d'affectation des fonds et leurs utilisations finales effectives, la durée de différentes étapes qui vont de l'une à l'autre) ;
  - d. L'efficacité (le rapport entre le coût du dispositif de gestion et le montant des fonds gérés)
2. Mécanismes de financement
  - a. Sur la qualité des réalisations (fonctionnalité)
  - b. La pertinence et l'appropriation des projets (utilisation, gestion) ;
  - c. Efficacité et finition des réalisations ;
3. Mobilisation des ressources locales : recettes fiscales des collectivités territoriales et/ou contributions communautaires et privées.
4. Renforcement des capacités des acteurs locaux
5. Lutte contre la pauvreté et discriminations positives en faveur des populations marginalisées / vulnérables (caractère inclusif du choix des investissements et des sites d'implantation).
6. Renforcement des institutions de la décentralisation et du développement local.
7. Effet potentiel – positif ou négatif - sur les dynamiques de conflits locaux (conflits intra et intercommunautaires, captation des investissements par certains groupes, etc.)
8. Prise en compte des enjeux majeurs de la décentralisation
9. Prise en compte des risques environnementaux et sociaux, avec une attention particulière portée sur la prévention et la gestion des risques de conflits intra et intercommunautaires.

#### **4.8. Composantes du projet**

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité proposera un scénario préférentiel avec des propositions détaillées pour la conception du projet. D'un point de vue général, il est demandé au Bénéficiaire chargé de la faisabilité de :

- structurer les composantes en fonction des objectifs spécifiques et de la nécessaire cohérence du projet ;
- présenter l'ensemble des éléments nécessaires à la bonne réalisation des composantes ;
- élaborer les documents opérationnels (manuels de procédures, termes de référence des principaux prestataires,...), dans la dernière phase de l'étude, afin de faciliter le démarrage du projet. Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité repartira des documents opérationnels déjà existants dans le cadre des projets actuels et les adaptera / enrichira en lien étroit avec les équipes des projets en cours.

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra répondre aux sujets et enjeux suivants :

- Renforcement de la gouvernance locale et de capacités communales :
  - examiner l'opportunité d'un système de subvention dégressive au recrutement d'un responsable technique au sein de la commune en contrepartie des subventions à l'investissement sur les équipements marchands (marchés, boutiques de marchés, etc.) ;
  - identifier le (ou les) dispositif(s) d'appui à maîtrise d'ouvrage des communes le plus pérenne et efficace possible ; évaluer l'opportunité d'intégrer un objectif spécifique dédié à la prévention des conflits et au renforcement de la confiance entre populations et autorités, à travers un appui renforcé aux mécanismes locaux de concertation et de gestion des conflits ;
  - engager une logique de gestion patrimoniale et budgétaire encourageant la réhabilitation et la maintenance des investissements ;
  - poursuivre la démarche de concertation, d'animation et de redevabilité sur la planification et la vision d'aménagement et de développement du territoire ;
  - examiner les modes de gestion déléguée à des opérateurs privés (affermage, comité de gestion, etc.).

- Investissements publics :
  - mode opératoire ;
  - type d'investissements éligibles et inéligibles : étudier l'opportunité d'un élargissement du champ des projets éligibles au FIC, notamment (i) aux infrastructures marchandes permettant de développer la ressource fiscale ou non fiscale, (ii) aux infrastructures sociales dans une logique d'harmonisation des pratiques avec les autres projets d'appui aux communes. Une attention particulière sera portée sur l'éligibilité des infrastructures sensibles aux conflits et leur modalité de gestion ;

Une attention particulière sera portée sur

- les modalités de détermination des dotations, en fonction des communes ;
  - les gros bourgs urbains (préfecture et sous-préfecture) avec des enjeux spécifiques en terme d'investissements ;
  - l'équilibre entre les besoins d'investissement en matière de désenclavement des villages et les investissements socio-économiques ;
  - l'équilibre entre investissements et accompagnement de ces investissements pour un usage durable de ceux-ci.
- Pistes rurales : identifier les modalités d'un appui à la réhabilitation de pistes rurales :
    - faire une évaluation comparée des approches HIMO et classiques ;
    - examiner les enjeux de l'entretien des pistes, notamment à travers un appui renforcé à la gestion du patrimoine des communes et au développement des ressources financières des communes.
  - Pastoralisme : examiner l'opportunité d'avoir des actions sur le plan pastoral dans la continuité de Sambba et de I Yeke Oko.
  - Les modalités de soutien des collectivités territoriales au développement économique :
    - Les critères de soutien (entrepreneuriat individuel et collectif) seront précisés ainsi qu'une proposition de dispositif d'accompagnement tout au long du processus (identification, montage des projets et appui-conseil à la mise en œuvre) ;
    - Le champ des activités économiques finançables par le fonds devra être précisé et justifié ;
    - Les risques devront être identifiés et des mesures de contrôle devront être proposées ;
    - La mission devra proposer un mode opératoire pour le montage des projets et l'accompagnement des entreprises et opérateurs économiques.
    - La mission devra examiner les modalités d'appui à la formation de promoteurs ;
    - La faisabilité d'un soutien spécifique pour des projets portés par les jeunes et les femmes sera explorée (système de ciblage, de sensibilisation et d'information, etc.).
  - Prise en compte des situations pré-confliktuelles

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra émettre des recommandations pour renforcer la sensibilité au conflit de ce projet d'appui aux collectivités territoriales, en termes de modes opératoires adaptés, d'investissements communaux à privilégier, et/ou de ciblage géographique.

Dans la phase de conception, puis de formulation, le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra :

- identifier et chiffrer les actions de court terme à impacts rapides (potentiellement finançable par le CDCCS du MEAE français et/ou par le projet lui-même- cf. infra) au cours d'une première phase de 12 à 18 mois ainsi que leurs impacts environnementaux et sociaux potentiels et le bilan carbone des actions envisagées. Les études concernant ces actions seront décrites ;
- identifier les activités qui pourront être réalisées dans les 6 mois après l'octroi ;
- développer un plan d'action genre afin de réduire les inégalités femmes-hommes ;
- intégrer la réduction de la vulnérabilité aux changements climatiques dans la conception du projet.

#### 4.9. Mode opératoire

Le projet sera mis en œuvre par un opérateur spécialisé (consortium possible). L'opportunité de suggérer/demander une association avec un opérateur local "humanitaire" ou d'une ONG locale présent dans la zone d'intervention, disposant d'un certain nombre de ressources humaines et d'un dispositif adéquat de sécurité sera examinée.

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité proposera un montage opératoire assurant un équilibre viable entre ancrage institutionnel et « performance projet », dans le contexte centrafricain. Il devra faire des propositions de montage sur la base d'une analyse comparative de différentes options qu'il devra préciser.

#### **Maîtrise d'ouvrage et appropriation par l'Etat et les collectivités locales**

L'enjeu du montage proposé passant par une maîtrise d'ouvrage par un opérateur est de décharger l'Etat de la maîtrise d'ouvrage directe tout en faisant en sorte qu'il co-construise le projet, qu'il y contribue pleinement au regard de ses différentes fonctions dans une logique d'appui et de redevabilité réciproque.

Les propositions suivantes suggèrent de premiers éléments d'une appropriation par l'Etat et les collectivités locales, sans maîtrise d'ouvrage étatique :

1. L'étude de faisabilité devra être "co-construite" avec les services de l'Etat. Ce point essentiel en terme d'appropriation a été ajouté aux termes de référence ;

Concrètement, cela signifiera une participation des services de l'Etat et entités parapubliques appropriées aux différentes étapes de discussion et de validation de l'étude de faisabilité.

2. L'étude de faisabilité s'efforcera de préciser les principes et modalités de mobilisation des services de l'Etat, centraux ou déconcentrés, et des agences publiques aux différentes activités du projet, que ce soit en terme de pilotage, de suivi ou d'association à certaines activités, voire de réalisation pleine et entière, avec l'appui financier du projet, en fonction des compétences identifiées. La faisabilité précisera l'ensemble des activités qui pourront mobiliser des cadres des différentes entités publiques.

3. L'un des enjeux du projet sera que les collectivités locales manifestent leurs utilités vis-à-vis des citoyens et que les citoyens et leurs organisations participent aux décisions les concernant, pour créer des habitudes de collaborations, et des liens entre institutions et société civile.

Cet objectif sera atteint à travers notamment l'accompagnement et la mobilisation de la collectivité à l'ensemble des étapes autour de la réalisation des investissements (choix, conception, passation de marchés, suivi-contrôle, phase post-investissement.). Les fonds du projet seront gérés par l'opérateur qui effectuera les paiements sur ordonnancement du Maire.

#### **L'étude de faisabilité précisera l'ensemble de ces implications.**

La description des modalités de mise en œuvre du projet devra aborder les points suivants : organe d'exécution, dispositions institutionnelles, dispositions relatives à l'acquisition des biens, suivi-évaluation, coordination avec les autres projets.

Il s'agira également de :

- préciser l'organisation des flux financiers, de leur gestion ;
- définir la base des mécanismes d'exécution et de suivi financier et comptable du projet (dispositions relatives à l'acquisition des biens, services et travaux) ;
- documenter et préciser l'ensemble des relations contractuelles retenues dans le cadre du projet ;
- définir les modalités de coordination de l'action du projet avec les autres intervenants travaillant sur les mêmes problématiques ;
- définir des modalités de gestion par les résultats et les délais.

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra proposer un dispositif opératoire permettant de s'adapter au contexte sécuritaire dans les zones d'intervention du projet, en assurant une bonne information de toutes les parties prenantes prenant notamment en compte la fonctionnalité des services techniques déconcentrées, des collectivités territoriales, et les possibilités d'intervention des entreprises et les ONG. Ce dispositif devra permettre une réallocation rapide des fonds dans les zones sécurisées en attendant un retour à des conditions acceptables dans les zones non accessibles.

Dans le montage opératoire, le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra être particulièrement attentif :

- aux modalités d'accélération de la phase de démarrage du projet / à l'identification d'activités à mise en œuvre rapide (potentiellement finançable sur crédit CDCS);
- aux modalités de flexibilité pour répondre à un contexte sécuritaire volatile, ou en cas de financement supplémentaire (notamment sur le fonds d'investissement) et/ou d'extension du projet (extension géographique ou prolongement de la durée) ;
- aux modalités possibles de cofinancement ;
- aux modalités de gestion par les délais ;
- aux partenariats à renforcer dans une logique de renforcement de capacités ;
- aux modalités de mobilisation des services techniques déconcentrés, en maximisant leur implication dans une démarche cohérente avec (i) leurs capacités tant en terme quantitatif (ressources humaines) et qualitatif (compétences), (ii) les autres acteurs possibles à mobiliser dans la région, selon des principes de complémentarité et de subsidiarité.

Pilotage et suivi-évaluation : proposer un dispositif de suivi-évaluation renforcé adapté au contexte et au renforcement de capacité :

- Etudier la faisabilité et la pertinence de la mise en place d'outils de suivi-exécution à distance et/ou géo localisés (de type suivi participatif et/ou kobo toolbox). Ces outils pourraient viser à vérifier le niveau d'avancement des investissements (réalisations, respect des délais, des normes et prescriptions des cahiers de charge et des plans de gestion environnementale et sociale), des objectifs du projet (résultats, impacts), ainsi que le degré d'implication et de satisfaction des bénéficiaires (publics ciblés, autorités communales, CVD etc.). Ils permettraient également de pouvoir faire remonter les éventuelles plaintes autour du projet, et contrôler les effets – positifs ou négatifs - du projet sur les dynamiques de conflit. Le nombre d'indicateurs de suivi sera limité au strict nécessaire et combinera des données quantitatives et qualitatives.
- Proposer un dispositif de suivi par tiers, pour compléter et trianguler les données collectées par l'opérateur de mise en œuvre.

#### **Association avec partenaires locaux et "présence sur zone"**

Les opérateurs soumissionnaires devront avoir un historique d'intervention en RCA et une connaissance préalable du contexte centrafricain. Dès l'étude de faisabilité, il leur est demandé de s'associer à des experts centrafricains.

Il sera également demandé à ce que la faisabilité précise les partenaires de mise en œuvre, avec l'exigence de disposer d'un partenaire local qui permette de faciliter logistique, sécurité et renforcement de capacités locales.

#### 4.10. Maîtrise des risques environnementaux et sociaux

Dans une perspective de développement durable et en accord avec sa responsabilité sociale de l'organisation, l'AFD s'impose de mettre en œuvre, pour l'ensemble de ses financements, une démarche de maîtrise des risques sociaux et environnementaux (E&S). Celle-ci vise lors de l'instruction ex-ante d'un projet puis de sa réalisation à mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'identification des risques qu'il fait courir sur l'environnement et sur les populations, et plus encore à définir des mesures destinées à éviter, réduire tant que possible ou en dernier recours compenser, ces risques d'impacts E&S négatifs.

Les investissements menés par les collectivités territoriales peuvent avoir des risques et des impacts négatifs sur l'environnement et la santé des travailleurs/paysans et la population. L'objectif de cette activité est d'intégrer au montage du projet des mesures destinées à en assurer une gestion qui soit sensible aux enjeux environnementaux, sociaux et de vulnérabilité des populations, et aux dynamiques éventuelles de conflits intra et intercommunautaires. Il se décline au travers des objectifs suivants :

- réaliser une évaluation sommaire des impacts E&S des composantes du projet et concevoir un cadre de gestion E&S à même de garantir la gestion adéquate de ces impacts;
- concevoir et intégrer au projet une démarche d'ingénierie sociale destinée à favoriser la consultation et la participation des populations ainsi qu'à garantir son caractère inclusif en lien avec la NES 10 du Groupe de la Banque Mondiale sur la Mobilisation des parties prenantes et information (non-discriminant - à l'attention notamment des populations vulnérables ou marginalisées) ;
- prévenir les risques de conflits éventuels en intégrant une démarche "ne pas nuire" ;
- définir le dispositif de suivi du projet.

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra faire un état des lieux des réglementations centrafricaines applicables au projet en matière d'évaluation et de gestion E&S et il devra s'appuyer sur les documents qui ont déjà été élaborés dans le cadre national, ou par d'autres projets, qui peuvent servir comme guide et base de travail pour ce futur projet et qui correspondent aux exigences de l'AFD, notamment :

- Cadre de Gestion Environnemental et Social (CGES)
- Etude d'impact environnemental et social (EIES) ou notices d'impact
- Plan de Gestion Environnemental et Social (PGES)
- Cadre de Politique d'acquisition des terres et d'indemnisation et de Réinstallation des Populations (CPRP) et Plan d'Action de Réinstallation (PAR);
- Plan d'Engagement des Parties Prenantes (ou approche participative, de concertation et d'ingénierie sociale).

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité vérifiera si la Centrafrique dispose des réglementations adéquates correspondant aux bonnes pratiques internationales de gestion selon les directives environnementales, sanitaires et sécuritaires et les normes environnementales et sociales de la Banque mondiale. Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra analyser si les procédures de contrôle pour la supervision et le renforcement de ces standards sont fonctionnelles.

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra notamment répondre aux questions suivantes :

- Comment les risques E&S liés aux aménagements sont gérés (impact sur l'eau, enjeux fonciers, biodiversité etc.)
- Comment les collectivités territoriales et les entreprises prestataires assurent le respect des bonnes pratiques internationales et normes environnementales, sociales et sanitaires en ce qui concerne les investissements et la protection des travailleurs ?
- Comment les collectivités territoriales traitent les questions de prévention et de gestion des conflits autour des infrastructures communales ? Des dispositifs locaux (formels ou informels) existent-il déjà ? Ces dispositifs doivent-ils être renforcés ? Selon quel cadre de référence ?
- Quelles lois et réglementations doivent être respectées ? Existe-t-il un manuel qui fait référence aux risques environnementaux et sociaux ? Est-ce qu'on applique les éléments internationaux de gestion environnementale et sociale (peut-être élaboré par d'autres PTF)?
- Droits et protection des travailleurs : Les entreprises de construction assurent-elles le respect des normes fondamentales du travail de l'Organisation internationale du Travail (OIT) ? Ont-elles du personnel pour assurer une protection sociale du travail approfondie et de la santé et sécurité du travail du personnel/travailleurs qui sont impliqués dans les investissements ?

Il s'agira d'en tirer les conséquences opérationnelles pour la conduite du projet, en particulier en explicitant l'ensemble des procédures et des démarches à conduire – surtout sur la composante "investissements" des collectivités territoriales – de sorte à se conformer à cette réglementation (catégorisation E&S des projets,

réalisations d'évaluations E&S préalables, procédures d'autorisation environnementale, calendrier à respecter). La bonne appréciation des impacts (faibles, modérés) au regard du type d'investissement sera nécessaire.

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra ainsi :

- faire un état des lieux des pratiques des collectivités en matière E&S ;
- réaliser une description sommaire de l'état initial
- réaliser une évaluation sommaire des enjeux et impacts pressentis en matière environnementale et sociale ;
- sur chaque composante du projet et notamment la gestion durable de la ressource en eaux (durabilité et conflits d'usage), la sélection et l'utilisation d'intrants, les enjeux fonciers et de déplacements physiques et économiques qu'il soit formel ou informel (notamment pour les nouveaux aménagements et lors des travaux de réhabilitations de pistes), les enjeux de biodiversité (réhabilitation de pistes et aménagements), les risques liés aux chantiers et le recours à la Haute Intensité de Main d'Œuvre...
- concevoir un CGES aux standards locaux, qui expose les enjeux E&S liés à chaque type de sous-projet, précise les diligences E&S à mener (EIES, notice d'impact, PAR...) et autorisations nécessaires, identifie les mesures de gestion type, définisse l'organisation opérationnelle et institutionnelle et les ressources à prévoir afin de garantir la qualité et la réalisation de ces diligences ainsi que le suivi du projet.

Par ailleurs, dans la perspective d'assurer la juste consultation et participation des populations locales dans le choix puis la réalisation des ouvrages à financer, il est attendu que le projet s'inscrive dans une logique d'inclusion en particulier vis-à-vis des femmes, des jeunes et des groupes défavorisés. L'évaluation E&S susmentionnée devra également être l'occasion de concevoir et opérationnaliser une démarche d'ingénierie sociale dans une logique d'inclusion. En respectant la NES 10 du Groupe de la Banque Mondiale sur la mobilisation des parties prenantes et information, le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra :

- identifier les différentes parties prenantes (affectées ou intéressées par le projet)
- faire un état des lieux des inégalités, besoins et barrières propres aux femmes, aux jeunes, et de tout autre groupe vulnérable / défavorisé (inégalités verticales) ; ainsi que les leviers d'actions
- formaliser un dispositif d'ingénierie sociale destiné à (i) garantir l'information, la consultation et la participation des populations locales dans la conception et la mise en œuvre du projet et sur les impacts du projet, (ii) intégrer de manière opérationnelle au projet (dans ses objectifs, activités, suivi, bénéficiaires cibles), une approche pro-femme et pro-jeunes destinés à favoriser les femmes et les jeunes dans l'accès au projet et à ses résultats ;
- mettre en place un dispositif de règlement des conflits, respectant les principes du mécanisme de gestion des plaintes de la NES 10 du Groupe de la Banque Mondiale, à même d'appuyer les échanges entre acteurs et de trancher de manière juste et en accord avec la réglementation et la culture locale tout conflit pouvant découler de la mise en œuvre du projet (conflit sur l'usage du foncier, sur l'utilisation des ressources, etc.).

Cette démarche devra être intégrée avec l'Approche Ne Pas Nuire.

Il s'agit de proposer des actions directement opérationnelles en définissant leur contenu mais également leurs coûts, calendriers éventuels, acteurs à mobiliser, coûts à prévoir, etc. (le tout s'intégrant aux procédures, manuels du projet, etc.).

Le dispositif de suivi—évaluation sera adapté pour mesurer l'effet des actions prévues sur les aspects E&S, et notamment de sensibilité au conflit. Les outils et indicateurs de suivi E&S devront être adaptés au contexte, réaliste, simple à suivre et à analyser. Des indicateurs de perception du projet par la population locale visant à être collectés tout au long du cycle du projet seront développés.

Il est attendu d'un tel CGES qu'il soit un véritable outil de gestion du projet sur ses aspects E&S. Il est nécessaire qu'il soit bien approprié par les différents acteurs du projet et en particulier par la MOA. Celle-ci aura pour mission de revoir et éventuellement de faire évoluer périodiquement ce CGES de sorte à l'adapter aux réalités du contexte environnemental et socio-économique du projet.

#### **4.11. Intégration du Genre**

La RCA présente un taux élevé de discrimination entre les sexes<sup>17</sup> selon le social institution & gender index. Le projet implique des enjeux de genre et notamment concernant la place des femmes dans les activités de production agricole d'irrigation et de culture pluviales, de transformation/commercialisation et dans les organisations de producteurs, et les enjeux particuliers liées à l'insertion professionnelle, l'accès au foncier, au

<sup>17</sup> <https://www.genderindex.org/wp-content/uploads/files/datasheets/2019/CF.pdf>

crédit, aux formations, la consultation sur les projets et la participation effective dans la sélection et la définition des projets.

En prenant en compte l'intégration du genre dans les projets précédents (Plan d'Action Genre existant, mise en œuvre à étudier), et à travers une revue documentaire ( AFD<sup>18</sup> et autres sources ), les données nationales et les entretiens avec les informateurs clés, l'étude visera de parvenir à des propositions opérationnelles et concrètes, formulées dans un plan d'action genre.

Analyse Genre :

L'analyse des enjeux de genre pour un projet de développement consiste à identifier les différences de rôles, de contraintes et d'opportunités existant entre femmes et hommes, au niveau des ménages comme des institutions politiques ou communautaires. Les données utilisées pour l'analyse devront autant que possible être désagrégées par sexe. Cette analyse a deux objectifs principaux :

- assurer l'efficacité du projet en adaptant sa définition au contexte socioéconomique local ;
- identifier si et comment le projet risque d'aggraver les inégalités de genre ou au contraire s'il peut contribuer à les réduire

Qui fait quoi ? Analyse des rôles et responsabilités des hommes et des femmes, des écarts et des inégalités de genre

Qu'en est-il de l'accès et du contrôle des ressources ? Analyse pour chaque genre et chaque ressource pertinente ; faire la distinction entre la situation de jure et de facto

Les points d'attention dans le domaine de développement rural et agricole sont liés à :

**La division du travail** : Dans l'agriculture et la gestion des ressources naturelles, la division du travail entre les genres est bien définie avec des tâches parfois exclusivement réservées aux hommes et aux femmes selon des règles sociales et culturelles, mélangées à des croyances religieuses qui induisent parfois des tabous

**L'absence d'accès et de contrôle aux ressources** : Dans la plupart des contextes, les femmes ne contrôlent pas l'accès au foncier et plus généralement aux moyens de production. Elles sont très peu visibles dans les instances de prise de décisions, ce qui limite leur accès aux services, au crédit, aux intrants et aux opportunités créées par les projets de développement.

**Le rôle des femmes dans la production agricole et la sécurité alimentaire** : les femmes jouent un rôle prépondérant dans la production agricole vivrière.

Quels sont les contraintes et les opportunités ? Analyse des barrières et contraintes à la participation et à l'accès aux bénéfices du projet par les hommes et les femmes, ainsi qu'une analyse des opportunités genre du projet (opportunités de réduire les écarts et inégalités)

A travers des entretiens au niveau local avec des informateurs clés, hommes et femmes, groupes d'utilisateurs, groupes de gestion, administration locale. Capacité de la contrepartie. Analyse de la capacité genre de la contrepartie. Dialogue avec la maîtrise d'ouvrage et les groupes et associations spécialisées.

Plan d'action Genre

A partir des résultats de l'étude de faisabilité, le Bénéficiaire chargé de la faisabilité proposera en conséquence les modalités d'intégration du genre dans le projet. Il identifiera les leviers d'action du projet en faveur de l'égalité de genre.

Les différentes composantes du projet pourront être enrichies par l'ajout d'objectifs spécifiques sensibles au genre. De nouvelles activités pourront être suggérées afin de mieux prendre en compte certaines problématiques de genre.

En particulier, le Bénéficiaire chargé de la faisabilité déterminera :

- comment le projet peut répondre aux besoins différenciés des femmes et des hommes : comment améliorer la mise en œuvre du projet, la conception des infrastructures/équipements, leur mode de gestion, les services associés, etc ;
- comment les opportunités de renforcement des capacités, d'emplois ou de sources de revenus, de participation aux prises de décisions potentiellement permises par le projet peuvent bénéficier aux femmes et aux hommes ;

---

<sup>18</sup> [https://gaia.afd.fr/system/files/media/2019-09/Genre\\_agriculture\\_Developpement\\_Rural\\_Biodiversite.pdf](https://gaia.afd.fr/system/files/media/2019-09/Genre_agriculture_Developpement_Rural_Biodiversite.pdf)

- quelles sont les opportunités de promotion du genre au sein de la maîtrise d'ouvrage, au niveau de son organisation interne (égalité professionnelle notamment), de la gouvernance du secteur et des opérations qu'elle pilote.

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité traduira les objectifs en programmes d'action/activités précises pour chaque composante du projet, en identifiant les acteurs responsables, en articulant ce programme au reste du projet au moyen notamment d'une estimation du budget et du calendrier.

Les actions genre spécifiques pourront porter sur des investissements, activités, mesures institutionnelles, renforcement des capacités, études complémentaires, etc.

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité recommandera en outre une procédure de consultation participative (y compris l'approche pertinente pour l'identification de représentantes des femmes au niveau local) adaptée aux contextes socio-culturels des localités concernées, pouvant être mise en œuvre au cours de l'exécution du projet et de l'exploitation des ouvrages.

Il définira les indicateurs pertinents de suivi de mise en œuvre et d'impacts.

Une présentation synthétique du plan d'action genre sera produite afin de consolider l'ensemble des recommandations opérationnelles concernant le projet (objectifs, activités, responsables, budget, calendrier, indicateurs de suivi et d'impact).

#### **4.12. Montage financier et cadre logique**

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité proposera un plan de financement. Pour ce faire seront définis:

- une proposition de répartition de l'enveloppe budgétaire entre les composantes du projet. Une enveloppe « non affectée » pourra être sécurisée pour répondre à la volatilité du contexte, dans un souci de flexibilité ;
- la présentation d'un budget détaillé par composante et grandes activités ;
- un cadre logique comprenant la logique d'intervention du projet, les différents niveaux d'indicateurs correspondant (des réalisations aux impacts du projet), les situations de référence et cibles pour chaque indicateur et les hypothèses/risques identifiés pour l'atteinte des objectifs du projet ;
- un chronogramme global de mise en œuvre du projet.

L'étude estimera le montant et les modalités :

- de la contrepartie nationale (Etat) en tenant compte que l'Etat prendra notamment en charge le salaire des personnels des services centraux et déconcentrés impliqués dans la mise en œuvre du projet, ainsi que tous frais relatifs au suivi du projet par les agents de l'Etat;
- de la contrepartie locale (Collectivités et bénéficiaires finaux). La contribution des bénéficiaires ou des collectivités devra être examinée au regard de leurs facultés contributives (nature ou numéraire).

Le cas échéant les besoins supplémentaires peuvent être présentés de manière optionnelle.

#### **4.13. Evaluation macro-économique**

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité procédera à une évaluation macro-économique du projet. Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité analysera l'impact économique et financier du projet sur les collectivités territoriales ciblées pour justifier les investissements (allocation des ressources). Il analysera également la rentabilité économique (montant investi et revenu tiré par les bénéficiaires).

#### **4.14. Evaluation des risques**

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité analysera les risques principaux pour la pérennité des actions financées par le projet et l'efficacité de l'emploi des fonds.

## **5. MODALITES DE REALISATION DE L'ETUDE**

### **5.1. Base documentaire**

L'étude s'appuiera sur les documents existant sur la région et le secteur.

### **5.2. Pilotage de l'étude**

Afin de gérer cette mission au mieux et dans une perspective de collaboration, un comité de suivi de l'étude de faisabilité sera mis en place. Celui-ci regroupera un ou plusieurs agents de l'administration centrale concernés par le projet et l'AFD. Les membres du comité seront mobilisés pour la phase de formulation du projet autant que de besoin pour i) encadrer le travail des Bénéficiaire chargé de la faisabilité, ii) les informer des orientations nationales à prendre en compte dans leurs analyses et propositions et pour iii) leur apporter un appui dans la recherche des informations nécessaires à la conduite de l'étude. Ce comité de suivi sera périodiquement informé de l'avancement des travaux, et consulté en cas de décision importante devant être prise de manière consensuelle entre les parties.

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra proposer une modalité de mise en œuvre de l'étude de faisabilité permettant des réunions intermédiaires régulières avec le comité de suivi de l'étude de faisabilité, afin de partager les réflexions et avancées réalisées. Ces échanges permettront aux services techniques et à l'AFD de recadrer et d'exprimer leurs idées, et au Bénéficiaire chargé de la faisabilité de sonder la pertinence et faisabilité de son approche.

### **5.3. Partenaires**

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité sera en dialogue étroit avec le MATD et l'AFD. L'étude de faisabilité demande un travail itératif et participatif. Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité s'attachera à consulter les principales parties prenantes potentielles du projet.

Dans un double objectif de facilitation du travail de l'équipe de Bénéficiaire chargé de la faisabilité et d'appropriation des résultats de l'étude de faisabilité par la partie nationale, et en fonction des besoins d'expertises identifiés, des personnes ressources issues des services techniques ou de structures partenaires pourront être mobilisées pour travailler avec les Bénéficiaire chargé de la faisabilité, notamment pour les missions en province. Les prises en charges éventuelle de ces personnes devront être prises en compte dans le cadre du budget de l'étude de faisabilité, en ménageant une enveloppe spécifique dédiée aux frais de missions des agents mobilisés (dans la limite de deux agents).

### **5.4. Déplacements**

L'étude nécessitera plusieurs déplacements des experts, notamment pour :

- La réalisation de l'étude en tant que telle (a minima 6 à 8 semaines environ en Centrafrique à répartir sur différentes périodes) ;
- La restitution des travaux aux différents acteurs et le recueil de leurs observations.

### **5.5. Méthodologie de travail**

La démarche à suivre pour les prestations à fournir, comprendra a minima les étapes suivantes :

- Analyse étendue des documents clés. L'analyse ex-ante des documents clés est très importante ;
- Réunion de cadrage pour présenter la méthodologie, le calendrier proposé et les résultats escomptés et pour donner l'opportunité aux partenaires de préciser leurs attentes vis-à-vis du futur projet ;
- Collecte d'information, analyse et approfondissement des aspects et questions spécifiques à travers des entretiens avec le Ministère, l'AFD, les représentants des autres partenaires techniques et financiers, notamment ceux actifs dans les zones ciblées, des représentants des Collectivités Territoriales (CT), des bénéficiaires au niveau local et des Directions des services déconcentrés (santé, éducation, hydraulique, agriculture et élevage notamment) ;
- Organisation et facilitation de deux ateliers de restitution des résultats et recommandations de chaque partie de l'étude (évaluation et faisabilité), notamment en ce qui concerne l'approche globale, les objectifs et les indicateurs ainsi que les activités prévues; validation par les participants aux ateliers des résultats globaux de l'étude en présence des institutions clés.

L'équipe du Bénéficiaire chargé de la faisabilité préparera une présentation des premières conclusions de la mission à travers les ateliers. Il élaborera ensuite un rapport succinct des ateliers qui contiendront les contributions et conclusions les plus importantes des participants.

## 6. PHASES ET PRODUITS ATTENDUS

L'étude de faisabilité du Bénéficiaire chargé de la faisabilité fera l'objet de plusieurs phases. La validation de chaque phase par le Ministère et l'AFD est une condition nécessaire pour la mise en œuvre de la phase suivante.

### 6.1. Phase 1 – Démarrage et cadrage de la mission

Il s'agira lors de cette étape de :

- Tenir une réunion préparatoire du Bénéficiaire chargé de la faisabilité avec les responsables de l'AFD (siège) afin de clarifier les TdR, les objectifs de la mission, le programme de la mission, la démarche proposée et les résultats attendus ;
- Analyser les documents clés ;
- Tenir une réunion de cadrage et de démarrage avec le Ministère pour présenter la méthodologie, le calendrier proposé et les résultats escomptés et donner l'opportunité aux partenaires de préciser leurs attentes vis-à-vis du futur programme.

A l'issue de cette étape, le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra rédiger une note de démarrage de la mission (**livrable 1**). Cette note précisera la méthodologie détaillée de chaque étape de la mission, la démarche employée, le calendrier précis et les résultats attendus de la mission.

### 6.2. Phase 2- Préparation de la faisabilité : analyse des autres interventions, et esquisse de projet

Il s'agira lors de cette étape de réaliser les activités supra 4.1 à 4.5.

- Analyse des politiques, des stratégies et du cadre institutionnel et législatif en matière de décentralisation, de financement des collectivités territoriales et de développement local
- Point d'étape sur les différentes initiatives d'appui à la décentralisation et au développement local en Centrafrique.
- Analyse du contexte de la préfecture de Bouar (Nana-Mambere)
- Principes opératoires du futur projet

A l'issue de cette étape, le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra produire un rapport accompagné d'un support de présentation (**livrable 2**). Les résultats de cette phase feront l'objet d'une présentation et de discussion / validation lors d'un atelier spécifique (Bangui).

### 6.3. Phase 3 – Formulation détaillée du projet

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra produire un rapport accompagné d'un support de présentation (**livrable 3**), qui présentera :

- l'ensemble les éléments qualitatifs et quantitatifs décrits dans les présents termes de références ;
- une proposition de Cadre logique du projet ;
- une proposition de budget général ;
- les mandats et modes opératoires des différents intervenants : Ministères, maîtrise d'ouvrage déléguée, maîtrise d'œuvre, services techniques déconcentrées, opérateur de projets ;
- la fiche de présentation du projet au format requis.

Les résultats de cette phase feront l'objet d'une présentation et de discussions en atelier spécifique.

#### 6.4. Phase 4 – Rédaction des documents opérationnels

Cette étape permettra de détailler et compléter les éléments suivants :

- i. Proposition de budget détaillée ;
- ii. Chronogramme d'intervention détaillé pour le démarrage du projet, l'année 1 de mise en œuvre et un prévisionnel pour les années 2 à 5 ;
- iii. Manuel de procédure et code de financement des investissements ;
- iv. Manuel de procédures pour le suivi évaluation et cadre logique du projet. Le dispositif de suivi-évaluation sera décrit en spécifiant par indicateurs : les données de références, les données cibles (quand cela est possible), les sources de données, les méthode de recueil de données, les fréquences de collecte, et les responsables du projet en charge du recueil des données. et les modalités de collecte des données et de suivi des indicateurs seront précisées. Dans la mesure du possible, l'exercice de construction du dispositif se fera de manière participative avec les acteurs des projets. L'ensemble de ces informations sera rassemblé dans un manuel de procédures. ;
- v. Cahiers des charges des différents prestataires (y compris missions, mandats et composition de l'assistance technique) ;
- vi. Documents de consultation et termes de références pour le prestataire de suivi—évaluation externe ;
- vii. Cadre de gestion environnemental et social (CGES) permettant la maîtrise des risques environnementaux et sociaux et incluant la démarche d'ingénierie sociale
- viii. Support de communication (Powerpoint) présentant le projet ;
- ix. Listes des parties prenantes du projet avec l'ensemble de leurs coordonnées ;
- x. Prévisions de versement ;
- xi. Plan d'action genre (proposant, sur la base du diagnostic, des actions à intégrer dans les différentes composantes du projet) ;
- xii. Recommandations opérationnelles pour renforcer la sensibilité au conflit du projet.

Il est attendu du Bénéficiaire chargé de la faisabilité :

- un rapport complet (**livrable 4**) ;
- la restitution finale des résultats qui sera organisée en présence du comité technique de suivi.

#### 6.5. Validation des livrables par le Ministère et l'AFD

L'ensemble des documents devront être remis sous format électronique et sous format papier.

##### *Processus de validation des livrables*

Le Ministère et l'AFD seront chargés de la validation des livrables.

##### *Critères de validation des livrables*

Le Ministère et l'AFD estimeront notamment la qualité des livrables sur la base des critères suivants :

- La clarté et la lisibilité du livrable
- Le respect du périmètre de l'étude de faisabilité demandée,
- Le caractère opérationnel des conclusions des livrables,
- La valeur ajoutée par rapport à l'existant, proposée par le contenu du livrable.

## 6.6. Calendrier prévisionnel d'exécution et phasage de l'étude

L'étude de faisabilité aura une durée de six mois, et devra commencer en septembre 2020. La mission de faisabilité se déroulerait selon les propositions d'étapes suivantes :

<b>Activités</b>	<b>Période</b>
Phase 1 – Cadrage de la mission & rédaction d'une note de démarrage	Livrable 1 à T0+15
Phase 2 - Analyse des autres interventions, et esquisse de projet	T0+60
Phase 3 – Formulation détaillée du Projet	T0+120
Phase 4 – Rédaction des documents opérationnels du Projet	T0+150

## **7. COMPOSITION ET DIMENSIONNEMENT DE L'ÉQUIPE DE BÉNÉFICIAIRE CHARGÉ DE LA FAISABILITÉ**

Des associations entre organisations internationales et nationales sont souhaitées et devront être recherchées. La responsabilité de l'exécution de l'étude est confiée à une des organisations du groupement (décision prise entre les membres du groupement), qui désignera un chef d'équipe.

### **7.1. Composition indicative de l'équipe :**

Les compétences requises pour réaliser cette évaluation sont celles d'une équipe d'experts couvrant les domaines suivants, avec des expériences minimales de 10 ans :

- Expertise technique dans les domaines suivants : développement local, décentralisation, financement des collectivités territoriales, maîtrise d'ouvrage publique, gouvernance locale et participation citoyenne, développement urbain, génie civil, génie rural (pistes rurales, microprojets d'infrastructures), agronomie, pastoralisme ;
- Montage, faisabilité, évaluation et audit de projets notamment dans des contextes sécuritaires dégradés ;
- Trois références minimum de prestations en zone à risque sécuritaire similaire, à savoir une zone orange et rouge selon la classification du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères ;
- Evaluation des politiques publiques dans les pays en développement; analyse de cadre institutionnel et législatif, diagnostic de capacités ;
- Connaissance des procédures des bailleurs internationaux dans le domaine de la coopération internationale en matière d'évaluation de projets et formulation de projets ;
- Sociologie avec expertise genre / inégalités verticales / développement rural et gouvernance locale ;
- Compétences en matière de maîtrise d'œuvre sociale, prévention des conflits locaux, analyse des conflits et approche « Ne pas nuire » ;
- Analyse des risques environnementaux et sociaux (selon les standards de l'AFD)
- Capacités linguistiques adéquates (français) et capacité à échanger avec les partenaires des projets et populations cibles ;
- Expérience en Afrique subsaharienne.

L'équipe du Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra, dans la mesure du possible, être composé d'hommes et de femmes. L'équipe du Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra obligatoirement disposer d'un spécialiste du conseil en organisation / gestion de projet, ayant déjà des références en matière de réalisation de procédures et de montage d'équipes projets au sein de diverses organisations (entreprises, ONG, etc. ou projets).

En particulier au regard des conditions sécuritaires et de l'impossibilité pour des experts internationaux occidentaux de se rendre dans certaines zones, l'équipe du Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra être composé d'une équipe mixte d'experts internationaux, africains et nationaux. Dans tous les cas, quelle que soit la nature du personnel, l'opportunité de déplacements éventuels et ponctuels en zone orange et rouge (carte du MEAE) devront faire l'objet d'une concertation spécifique. Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité devra proposer une méthodologie d'étude permettant de limiter l'exposition aux risques sécuritaires.

Un accompagnement par la MINUSCA sur certaines zones au-delà de Bouar sera fait, pour les experts internationaux.

## **7.2. Contrôle qualité**

Le siège du Bénéficiaire chargé de la faisabilité fournira les prestations suivantes incluses dans la marge de prestation :

- Administration générale du siège et appui à l'équipe local ;
- Assurance qualité des prestations fournis, en conformité avec le système général d'assurance qualité du gestionnaire. Il est attendu notamment un travail d'assurance qualité sur les versions provisoires de la documentation de l'étude avant leur soumission au Ministère et à l'AFD.

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité établira une équipe d'assurance qualité composée de deux personnes au minimum, qui sera responsable de l'assurance qualité au siège du Bénéficiaire chargé de la faisabilité. Les membres de l'équipe d'assurance qualité ne doivent pas être directement impliqués dans la mise en œuvre de l'étude. Les CV doivent être inclus dans l'offre et seront évalués selon le critère "assurance qualité". L'équipe d'assurance qualité doit avoir les compétences adéquates pour apprécier le travail de l'équipe de mise en œuvre de l'étude. Toutes les activités relatives à l'assurance qualité devront être documentées.

Le soumissionnaire pourra proposer des variantes en s'attachant à rassembler les compétences demandées.

## **7.3. Moyens requis**

L'étude devra consacrer une large place à la concertation entre les différents acteurs impliqués dans l'exécution du projet.

Les ateliers de validation des différents livrables seront organisés par le Bénéficiaire chargé de la faisabilité, avec l'appui des membres du comité, et pris en charge sur le budget de l'étude. La liste des participants à ces ateliers de validation sera précisée avec le Ministère, en amont de leur organisation.

#### 7.4. Consignes de sécurité

La région est classée zone de vigilance orange par l'Ambassade de France. Tout déplacement ou résidence dans cette zone devra faire l'objet de moyens sécuritaires adaptés. Ces moyens seront à la charge du Bénéficiaire chargé de la faisabilité et seront réputés inclus dans son offre. La méthodologie et les coûts proposés devront explicitement prendre en compte cette contrainte.

Le Bénéficiaire devra présenter au moins 3 références de prestations en zone à risque sécuritaire similaire, à savoir une zone orange (et/ou rouge le cas échéant) selon la classification du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères

Le Bénéficiaire s'engage à respecter toutes les lois et réglementations applicables en matière de sécurité dans le cadre des Prestations. Le Bénéficiaire sera responsable de la sécurité de son personnel.

L'AFD n'est pas responsable de la sécurité du personnel du Bénéficiaire, des procédures de sécurité du Bénéficiaire et de la gestion de la sécurité du personnel du Bénéficiaire.

Le Bénéficiaire est seul responsable de la sécurité des personnes physiques ou du personnel des personnes morales auxquelles il confierait ou déléguerait, de quelque manière que ce soit, tout ou partie de la réalisation des Prestations. L'Agence n'est pas responsable des procédures de sécurité et de la gestion de la sécurité de ces personnes et de leur personnel.

A ce titre, le Bénéficiaire (i) désigne un référent sûreté garant de la définition et du suivi des mesures de sécurité mises en œuvre pour le Marché, (ii) dispose d'une procédure de traitement des incidents liés à la sécurité et (iii) s'assure que toute personne intervenant dans le cadre de l'exécution du présent marché a reçu les formations nécessaires en matière de sécurité.

Le Bénéficiaire s'engage, pendant toute la durée de la réalisation de l'étude de faisabilité et préalablement à tout déplacement de son personnel, à s'informer auprès de l'Ambassade de France sur les risques encourus. Il s'engage à ce que les personnes physiques ou morales intervenant pour son compte dans le cadre de la réalisation des Prestations respectent cette même obligation d'information.

Le Bénéficiaire s'engage à transmettre, avant l'intervention de son personnel son plan de sécurité à l'Ambassade de France en République Centrafricaine.

Le Bénéficiaire s'engage, pendant toute la durée de la réalisation de l'étude de faisabilité, à respecter et à faire en sorte que les personnes physiques ou morales auxquelles il déléguerait ou confierait tout ou partie de la réalisation des Prestations respectent en toute occasion les consignes de sécurité particulières émises localement par l'Ambassade de France. Ils sont seuls responsables de la décision d'annuler ou de maintenir les déplacements envisagés, après l'obtention des informations susmentionnées quant aux risques encourus

L'AFD met à la disposition un guide de bonnes pratiques en matière de plans de sûreté : <https://www.afd.fr/fr/ressources/guide-de-bonnes-pratiques-plans-de-surete>.

## **8. ANNEXES**

### **8.1. Annexe 1 : Format du rapport du Bénéficiaire chargé de la faisabilité (tous les autres éléments jugés utiles pourront être joints sous forme d'annexes)**

#### RESUME (2 PAGES)

##### I - le secteur (contexte) et les enjeux

- 1.1 - Présentation du secteur (contrepartie/projet)
- 1.2 - Politique du gouvernement
- 1.3 - Importance pour le pays

##### II - Le bénéficiaire

##### III - le projet

- 3.1 - Objectifs
- 3.2 - Contenu du projet
- 3.3 - Viabilité financière du projet
- 3.4 - Intervenants et mode opératoire

##### IV - Evaluation des impacts du projet

- 4.1 - Contribution du projet aux enjeux du développement durable
- 4.2 - Cohérence avec la stratégie climat
- 4.3 - Suivi-évaluation et indicateurs
- 4.3.1 - Dispositif de suivi-évaluation
- 4.3.2 - Cadre logique et indicateurs d'impact :

##### V - Evaluation des risques

- 5.2 - Risques techniques
- 5.3 - Risques institutionnels et juridiques
- 5.4 - Risque de marché
- 5.5 - Risques environnementaux et sociaux

##### VI - Financement du projet

- 6.1 - Coût et plan de financement

##### Annexes :

- i. Cadre logique détaillé
- ii. Budget détaillé
- iii. Chronogramme d'intervention détaillé pour l'année 1 et prévisionnel pour les années 2 à 5
- iv. Manuel de procédure pour le financement des projets (C1 et C2)
- v. Lignes directrices pour les propositions de projets (C1 et C2)
- vi. Le règlement financier ;
- vii. Modèle type de soumission technique et financière ;
- viii. Modèle de convention de financement entre l'opérateur principal et l'opérateur de projet ;
- ix. Manuel de procédures pour le suivi évaluation
- x. Lettres de missions du service maître d'ouvrage du MATD et du comité de pilotage
- xi. Termes de références pour la sélection de l'opérateur principal
- xii. Documents de consultation pour la sélection de l'opérateur principal
- xiii. Termes de références pour le suivi évaluation externe ;
- xiv. Documents de consultation pour le suivi évaluation externe
- xv. Cadre de gestion environnemental et social
- xvi. Plan d'action genre
- xvii. Un support de communication (Powerpoint) et une note de communication d'opération (NCO) au format Word selon le modèle AFD ;
- xviii. Les listes des parties prenantes du projet avec l'ensemble de leurs coordonnées.
- xix. Les prévisions de versement

## 8.2. Annexe 2 – esquisse de cadre logique au stade de la saisine

<i>Les objectifs visés</i>		<i>Les résultats attendus</i>
<b>11 Renforcer l'institution communale</b>	<b>111</b> Renforcer les capacités des élus et du personnel municipal	L'amélioration de leurs capacités de maîtrises d'ouvrage
		L'amélioration de leurs capacités à assurer le bon fonctionnement de l'institution municipale
		L'amélioration de leurs capacités à définir et à conduire une politique de développement du territoire communale
	<b>112</b> Renforcer la cohésion territoriale des communes et l'image de l'institution municipale auprès des populations	Une organisation durable et fructueuse de la concertation entre la municipalité et la société civile locale
La traduction de cette concertation par une planification communale partagée		
Eventuellement la réalisation des infrastructures nécessaires au fonctionnement de l'institution municipale (mairie)		
<b>12 Permettre aux communes d'assurer pleinement les compétences que leur délègue l'Etat</b>	<b>121</b> contribuer à l'amélioration des services publics qui sont de la compétence des communes.	L'équipement des communes en infrastructures de service.
		La qualité des services rendus (accessibilité, efficience, pérennité...)
	<b>122</b> permettre aux communes d'assumer le rôle qui leur est attribué en matière de développement économique	Des infrastructures économiques susceptibles d'avoir un impact sur les ressources communales (marchés) et / ou sur l'activité économique sur leur territoire (pistes, radiers...)
		Eventuellement des modalités d'appui des communes aux initiatives des acteurs économiques (favorisant notamment leur accès à des ressources publiques)
	<b>123</b> Améliore la gestion patrimoniale des communes	Une définition claire de ce patrimoine et la mise en place effective de modalité de gestion efficace
<b>13 Contribuer à l'amélioration des relations entre les services déconcentrés de l'Etat et les collectivités territoriales</b>	L'amélioration de la qualité des services d'appui à la maîtrise d'ouvrage communale offerts par ces administrations.	
	L'amélioration de la collaboration entre ces administrations et les communes dans la mise en œuvre des politiques sectorielles	

<b>14 Contribuer à l'amélioration des ressources de ces collectivités territoriales</b>		L'accroissement des recettes fiscales
		L'accroissement des autres recettes municipales
<b>21 Permettre aux « populations » de maîtriser le développement durable de leur territoire en particulier leur permettre d'améliorer la gestion des ressources naturelles de leur territoire</b>	<b>211</b> Permettre aux acteurs locaux (collectivité territoriale et organisation de la société civile locale) de définir leurs priorités en matière de développement...	Des dispositifs de concertations fonctionnels, organise durablement la participation
		Des outils de planification sont en place (Diagnostic et Projet de territoire...)
	Les acteurs locaux ont les capacités et les connaissances nécessaires pour gérer et faire évoluer ces dispositifs et ces outils de façon autonome	
	<b>212</b> Leur permettre de concrétiser ces priorités dans la durée en étant étroitement associés à la conduite d'actions concrètes.(micro projet...)	Les capacités à la maîtrise d'ouvrage de ces acteurs sont améliorées
Ces acteurs disposent des connaissances et des savoir-faire nécessaires au succès des actions qu'ils entreprennent		
Des « actions concrètes » sont réalisées, elles sont cohérentes avec les priorités dégagées par les instances de concertations		
<b>31 Contribuer à l'amélioration durable des services de bases et des revenus</b>	<b>311</b> Contribuer à l'amélioration des services de base (éducation, santé, accès à l'eau potable...)	Un meilleur équipement des localités en infrastructures sociales et sportives (Education, Santé, eau, sport)
		<b>Une amélioration de la qualité effective des services</b>
	Le renforcement des capacités des organisations locales susceptibles de contribuer à la pérennisation de ces services (associations d'usagers, de parents d'élève, etc.)	
	<b>312</b> Contribuer au développement économique et à l'accroissement des revenus	L'amélioration des infrastructures publiques qui ont un impact fort sur les activités économiques (marchés, gare routière et désenclavement).
La réalisation d'infrastructures, d'aménagements et d'équipements collectifs susceptibles de contribuer au développement de l'activité économique		

		L'amélioration de l'accès des opérateurs économiques aux services financiers et non financiers nécessaires au développement de leurs activités
		Les acteurs économiques ont acquis des savoir-faire et des connaissances nouvelles, utiles aux développements de leurs activités.
		Une plus grande efficacité des groupements et des organisations locales de producteurs et de productrices
<b>32 Corriger durablement les inégalités dans l'accès aux services</b>	<b>321</b> Corriger les inégalités géographiques	Une répartition géographique équitable des infrastructures sociales
		L'amélioration des infrastructures et équipements « structurants » dans les portions de territoires qui en sont le plus dépourvus.
	<b>322</b> corriger les inégalités sociales dans l'accès aux services	Un meilleur accès des groupes sociaux défavorisés aux services existants
		Une meilleure adaptation de ces services aux besoins spécifiques des groupes sociaux défavorisés.
<b>4 Renforcer les services de l'Etat en appui aux collectivités locales et à la décentralisation</b>		

### 8.3. Annexe 3 – Plan type CGES

#### TERMES DE RÉFÉRENCE DU CADRE DE GESTION ENVIRONNEMENTAL ET SOCIAL (CGES)

##### • Objectifs du CGES

En accord avec les procédures de l'AFD pour l'évaluation environnementale et sociale (EES) des projets qu'elle finance, l'élaboration d'un CGES est requis parce que (le financement porte sur un projet constitué d'un nombre importants de « sous-projets » similaires, rendant peu réaliste la réalisation d'EES complètes pour chacun des sous-projets, qui ne sont pas encore clairement identifiées et localisées.

De ce fait, la finalité du CGES est de rassembler dans un cadre global toutes les parties des EES qui pourraient être considérées comme constituant un « tronc commun » à l'ensemble des sous-projets et de « cadrer » les compléments d'EES restant à réaliser pour finaliser les EES de chaque sous-projet (actions à réaliser, outils / méthodologie à mettre en œuvre, principes de compensation, etc.).

##### • Elaboration du CGES : contenu du Cadre

Sur la base de la documentation existante (notamment la revue des documents liés aux projets précédents et des projets en développement), de visites de terrain et de rencontres des principaux interlocuteurs concernés par le projet, le CGES devra permettre :

- de disposer d'une première appréciation des risques environnementaux et sociaux et des principales mesures d'atténuation
- d'identifier les diligences pour les évaluations environnementales et sociales complémentaires à mener pendant la mise en œuvre du projet/projet

A cette fin, le Bénéficiaire chargé de la faisabilité conduira les investigations suivantes :

- Description du programme et de ses sous-composantes. du contexte et de la maîtrise d'ouvrage
- Description du cadre juridique et réglementaire en matière d'évaluation environnementales et sociales, d'autorisation, de condition de travail, de déplacement d'activités ou de populations...
- Informations de base sur le cadre biophysique et socioéconomique au niveau des zones d'influence probables du programme ou des sous-projets => identification et sensibilité des territoires, milieux et populations concernées, risques naturels.... Une attention particulière sera portée aux enjeux de ressource en eau (durabilité et conflits), de biodiversité (présence d'aires naturelles protégées ou d'aires à Haute Valeur de Conservation), d'occupation des sites (populations / activités), de tenure foncière, services écosystémiques.
- Identification des principaux impacts E&S potentiels au regard des activités et travaux envisagés dans le cadre du projet : une liste générique d'impacts E&S liés à chaque sous composante du projet.
- Présentation des mesures d'atténuation générales envisagées pour éviter, réduire voire compenser les impacts E&S négatifs potentiels du projet ou des sous-projets : une liste de recommandations et de bonnes pratiques en matière de mesures d'atténuation des impacts E&S, et notamment pour encadrer les éventuels déplacements involontaires physiques et économiques liés aux nouveaux investissements.
- Description d'un dispositif de suivi-évaluation général à mettre en place afin d'évaluer la bonne mise en œuvre des mesures d'atténuation.
- Description des principes, règles, méthodologies, outils et modalités pratiques de préparation, approbation et exécution des actions qui resteront à mener pour finaliser les EES de chaque sous-projet.
- Description du cadre institutionnel envisagé détaillant les rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans la finalisation des EES.
- Identification des besoins en formation et renforcement de capacités organisationnelles et opérationnelles.
- Estimation du budget prévisionnel de mise en œuvre des mesures d'atténuation et de suivi des impacts E&S.

Description du dispositif d'ingénierie sociale permettant la participation des parties-prenantes : identification des parties prenantes intéressées ou affectées, la méthodologie de consultation utilisée et la diffusion de l'information, la définition des méthodologies de consultation et de recueil des plaintes à mettre en place sur la suite de la mise en œuvre du programme et des sous-projets ; tout ceci en assurant l'acceptation des projets et en s'assurant de ne pas exacerber involontairement certaines tensions (enjeux migrants-locaux ; superposition de droits fonciers, contexte sécuritaire compliqué).

##### • Résultats attendus / Livrables

Le Bénéficiaire chargé de la faisabilité produira un cadre de gestion environnemental qui s'organisera selon les points définis ci-dessus.

Le CGES devra présenter en annexe ;

- Les outils de catégorisation et d'identification des impacts et des mesures d'atténuation à mettre en œuvre lors des EES (checklist de catégorisation, liste des enjeux, liste des mesures...)
- les Termes de Références types pour les évaluations environnementales et sociales à mener (étude d'impact projet, notice, plan d'action de réinstallation...),
- Les comptes-rendus des consultations menées dans le cadre de cette mission.

**8.4. Annexe 4 : Format de la FPP AFD (tous les autres éléments jugés utiles pourront être joints sous forme d'annexes)**

RESUME (2 pages)

<b>1. Le secteur (contexte) et les enjeux</b>		
	<b>1.1</b>	Présentation du secteur (contrepartie/projet)
	<b>1.2</b>	Politique du gouvernement (
	<b>1.3</b>	Importance pour le pays)
<b>2. Le projet</b>		
	<b>3.1</b>	Objectifs
	<b>3.2</b>	Contenu du projet
	<b>3.3</b>	Viabilité financière du projet
	<b>3.4</b>	Intervenants et mode opératoire
<b>4. Evaluation des impacts du projet</b>		
	<b>4.1</b>	Contribution du projet aux enjeux du développement durable
	<b>4.2</b>	Cohérence avec la stratégie climat
	<b>4.3</b>	Suivi-évaluation et indicateurs
<b>5. Evaluation des risques</b>		
	<b>5.1</b>	Risque pays
	<b>5.2</b>	Risques techniques
	<b>5.3</b>	Risques institutionnels et juridiques
	<b>5.4</b>	Risque de marché
	<b>5.5</b>	Risques environnementaux et sociaux
	<b>5.6</b>	Risque climatique
	<b>5.7</b>	Autres risques selon projet
<b>6. Financement du projet</b>		
	<b>6.1</b>	Coût et plan de financement
	<b>6.2</b>	Principales conditions suspensives et engagements
<b>7. Calendrier prévisionnel des décaissements</b>		

Annexes :

1. Cadre logique détaillé
2. Budget détaillé
3. Cadre de gestion environnemental et social et plan d'engagement environnemental et social
4. prévisions de versement
5. Analyse économique
6. note de communication d'opération

## **8.5. Annexe 5 – Procédures du projet**

Le manuel de procédure à proposer devra respecter scrupuleusement les formes du manuel de procédures opérationnelles de l'AFD avec le découpage de la documentation en 4 domaines : procédures, documents de référence, modèles, outils.

La liste des procédures à créer est à minima la suivante :

- Module 1 : Présentation du Projet
- Module 2 : Organisation et fonctionnement de l'UGP
- Module 3 : Procédures de programmation et reporting
- Module 4 : Procédures de gestion de l'information et du secrétariat
- Module 5 : Procédures de gestion budgétaire
- Module 6 : Procédures de gestion de la trésorerie
- Module 7 : Procédures de gestion comptable et financière
- Module 8 : Procédures de passation des marchés
- Module 9 : Procédures de gestion des déplacements et des véhicules
- Module 10 : Procédures de gestion des ressources humaines et de la paie
- Module 11 : Procédures de gestion des immobilisations
- Module 12 : Procédures de communication

## 8.6. Annexe 6 - Méthodologie AFD "Ne pas nuire"

### Synthèse de méthode

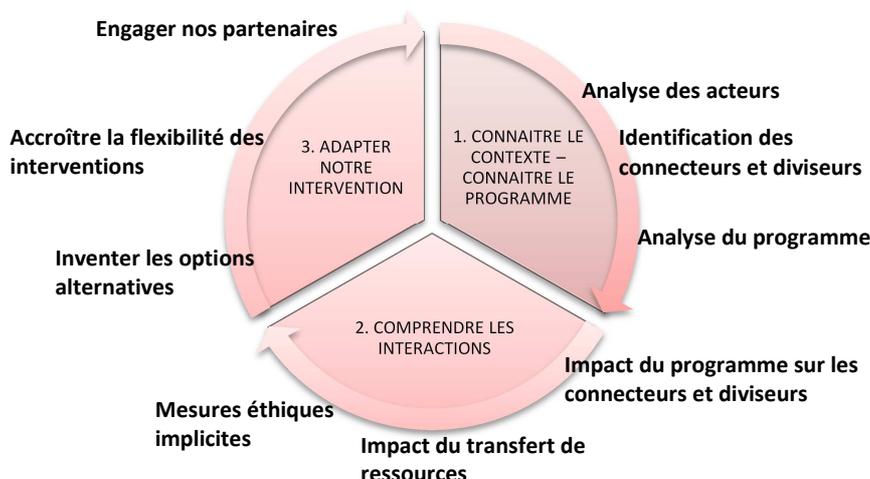
## Intégrer l'analyse de contexte et l'approche « Ne pas Nuire » dans un projet

### Problématique

Afin d'être en mesure d'intervenir dans des situations de tensions, porteuses de risques de détériorations ou d'escalades en conflits violents, l'AFD ne doit pas se limiter à stabiliser les facteurs de fragilités, mais doit également veiller à « ne pas nuire », c'est-à-dire, ne pas exacerber involontairement les éléments susceptibles de contribuer à déclencher à terme les crises. Il est important de souligner que l'approche<sup>19</sup> ne constitue pas une procédure ou diligence additionnelle, mais un support pour les responsables de projet leur permettant de maximiser les chances de réussites de leurs interventions.

**Cette note méthodologique présente le dispositif de prise en compte de la méthodologie « ne pas nuire » dans les processus d'identification, d'instruction et de suivi des projets de l'AFD**

### I. Etapes d'une approche sensible aux conflits



### Etape 1 : Connaître le contexte du projet et les acteurs impliqués

De par son intervention, l'organisation est partie prenante du contexte dans lequel elle intervient. Au stade de **l'identification du projet**, il s'agit d'abord d'être en mesure de **connaître et comprendre le contexte** dans lequel on opère ainsi que **les relations** (de confiance, méfiance, force, etc.) entre **les acteurs** (individus ou groupes engagés directement ou affectés indirectement par notre intervention), **leur capacités, et leurs intérêts**.

✚ **Attention !** Il est important d'être sélectif : s'il faut prendre en compte l'impact d'un projet sur les dynamiques d'un contexte de façon systématique, une analyse approfondie n'est nécessaire qu'en cas de situations particulièrement sensibles.

<sup>19</sup> Pour connaître le dispositif de prise en compte de la méthodologie « ne pas nuire » au sein d'un projet, consulter : *Fiche méthode : Note méthodologique « ne pas nuire »*, DAT/CCC, sept.2015

### Quelques questions clés pour connaître le contexte d'intervention et comprendre les relations entre acteurs

- Quelles sont les problématiques économiques, politiques et sociales émergentes où l'on intervient ? (profil)
- Quelles sont les causes structurelles du conflit ? Quelles structures sociales sont perçues comme injustes par les populations ? Quelles institutions sont incontestées ? controversées ? (causes, systèmes et institutions)
- Quels attitudes/ actions des acteurs auraient tendance à prolonger les dynamiques du conflit ou à contribuer à la paix ? Les acteurs ont-ils un intérêt à coopérer, un gain si le projet est mené à bien ? (attitudes, valeurs et intérêts des acteurs)
- Quelles sont les fenêtres d'opportunité de résolution du conflit ? A quelles périodes historiques/ commémorations se réfère-t-on pour rappeler des conflits ou une coexistence pacifique entre les groupes ? (dynamiques, historicité du conflit)

### **Etape 2 : Comprendre les interactions : les actions ont des impacts...les comportements aussi !**

La seconde étape consiste à croiser les détails de notre projet (désagrégé par composantes et sous-composantes) avec l'analyse du contexte réalisé en amont, pour **comprendre leurs interactions**. Concrètement, cela revient à s'interroger sur les impacts de notre intervention, en ayant un point d'attention particulier sur **le transfert des ressources** engendré par nos actions (cinq principaux : vol de biens, effets sur le marché, effets de substitutions des ressources locales, distribution inégale de l'aide, légitimation d'acteurs de guerre) et sur les **messages éthiques implicites** qui en résultent. Ces impacts déterminants risquent d'être ignorés sans une approche « ne pas nuire », qui au-delà d'un ensemble d'outils, impose une attention particulière et continue sur la façon dont l'aide est apportée et le projet géré au quotidien. C'est pour cela qu'un accompagnement méthodologique (formation, définition de procédures, accompagnement au changement) auprès de tous les maillons de la chaîne de l'aide au développement peut faciliter sa mise en œuvre et contribuer à terme directement au renforcement des capacités des acteurs impliqués.

### Quelques questions clés pour comprendre les impacts de nos actions sur notre environnement

- Selon quels critères avons-nous choisi nos contreparties (capacités, légitimité de la maîtrise d'ouvrage) ? Existe-t-il des autorités locales avec lesquelles nous ne sommes pas engagées ? (analyse de notre programme)
- Comment la répartition des ressources du projet influe-t-elle sur les facteurs de division et d'union du contexte ? (répartition des ressources et ciblage des bénéficiaires)
- Est-ce que des messages éthiques implicites sont transmis en lien avec le niveau de vie des collaborateurs du projet ? Avec le recours à des dispositifs de protection différencié entre les collaborateurs (locaux ou non, par exemple) ?

C'est en comprenant les impacts de nos actions et comportements que l'on prépare activement la dernière étape de l'approche « ne pas nuire » et que l'on maximise nos capacités d'**adaptation** en amont de notre intervention.

### **Etape 3 : Adapter notre intervention selon le contexte**

Les projets qui s'inscrivent dans des **contextes volatiles** (avec un risque élevé de détérioration brusque de la situation) et dans des zones d'interventions classées oranges ou rouges (accès difficile, peu de visibilité) nécessitent de surcroît un **dispositif de suivi évaluation renforcé** capable de mesurer la pertinence continue de nos interventions.

Le dispositif de pilotage du projet sensible au conflit doit être défini dès l'étape **d'identification**, pour mettre l'adaptation. Celui-ci doit donc être régulièrement ré-entrepris en fonction de l'évolution du contexte et du projet. Il s'articule autour du pilotage en continu de la mise en œuvre du projet (mené par des outils sensibles au conflit : mécanisme de feedback, suivi des connecteurs/diviseurs, etc.) et des mécanismes préexistants de pilotage mis en place pour chaque projet. Enfin, il implique de manière systématique une approche orientée vers le changement, reflétée dès la définition des projets pour favoriser une logique de redevabilité et d'apprentissage de nos partenaires, plutôt qu'un moyen de contrôle.

D'autres moyens existent pour renforcer notre flexibilité...

- Prévoir un budget spécifique alloué à la reprogrammation éventuelle d'un projet en cours d'exécution
- S'ouvrir à d'autres modèles de partenariats (acteur de la recherche, fondation à but non lucratif, secteur privé, etc.)
- Créer des canaux de communications informels, associer les groupes à priori non-cibles au projet

## **II. Financer l'approche sensible aux conflits**

Les coûts liés à la mise en œuvre de la démarche NPN se décomposent essentiellement à quatre niveaux :

- L'analyse de contexte (pendant ou en amont de la phase de faisabilité), et pour ses mises à jour
- Le renforcement des capacités de personnes impliquées dans le projet à la sensibilité au conflit (maîtrise d'ouvrage, prestataires, représentants des communautés, etc.)
- Le suivi sur le terrain dans une logique participative et de capitalisation
- Les mécanismes d'adaptation (re-programmation, gestion des financements, etc.)

Ils peuvent être mutualisés : l'analyse des risques NPN s'intègrent en complément d'analyses types risques E&S. De même, le suivi en exécution et évaluation ex post se font selon les modalités actuelles, c'est-à-dire à travers la mise en œuvre du PGES, mais dans lequel les recommandations de l'étude « ne pas nuire » auront été incluses. L'analyse de contexte peut également être portée en interne (par le bailleur, par une UGP), avec les avantages multiples d'encourager l'appropriation de la démarche en interne, la durabilité du projet, et l'allègement des coûts de financement sensible au conflit.