



*Au service
des peuples
et des nations*

Programme des Nations Unies pour le Développement
BUREAU PAYS de RCA

**EVALUATION FINALE INDEPENDANTE DU PROJET
D'APPUI AU CYCLE ELECTORAL EN RCA – PACEC
2014-2016**

RAPPORT FINAL

**Cheikh FAYE, Consultant International, Chef de Mission
Assisté de : Alain Célestin NAMPKEA, Consultant National**

06 JUIN 2017

Sommaire

Résumé Exécutif	4
1. Concept du Projet	4
2. Résultats	4
3. Leçons apprises	6
4. Recommandations	7
Introduction	9
1. But de l'évaluation	9
2. Portée de l'évaluation	9
3. Objectifs de l'évaluation et questions évaluatives subséquentes.....	9
4. Méthodologie.....	9
4.1. Revue documentaire	9
4.2. Entretiens.....	10
4.3. Echantillonnage	10
4.4. Cadre d'analyse	10
4.5. Limitations et mesures de remédiation.....	11
4.6. Calendrier de la mission	11
1. Contexte national.....	11
1.1. Caractéristiques physiques	11
1.2. Caractéristiques socioéconomiques.....	12
1.3. Contexte politique et de gouvernance	12
2. Contenu du projet	12
2.1. Contenu stratégique.....	12
2.2. Cadre de mise en œuvre	13
2.3. Programmation budgétaire	13
2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre.....	14
3. Evaluation de performances	14
3.1. Pertinence	14
3.1.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays.....	14
3.1.2. Pertinence opérationnelle : qualité des approches et contenus spécifiques mis en	15
3.1.3. Pertinence logique : qualité du cadre de résultats et des ressources.....	16
3.2. Efficacité	17
3.2.1. Résultat 1	17
3.2.2. Résultat 2	18
3.2.3. Résultat 3	23
3.2.4. Résultat 4	28
3.3. Contribution aux effets su generis UNDAF+/CPD	30
3.3.1. Contributions du projet aux Effets CPD de référence	30
3.3.2. Synthèse des Forces et faiblesses	32
3.4. Efficience	33
3.5. Impact.....	37
3.6. Durabilité.....	38
Conclusion.....	39
1. Principales constations sur le projet	39
2. Leçons apprises	41
3. Recommandations	42
ANNEXES	44
1. Matrice d'évaluation.....	45
2. Bibliographie	61
4. Liste des personnes rencontrées	62
5. Termes de référence de la mission	63

Acronymes

ANE	: Autorité Nationale des Elections
CC	: Cour Constitutionnelle
CCT	: Cour Constitutionnelle de Transition
CPD	: Programme Pays
CTD	: Centre de Traitement de Données
CTP	: Conseiller Technique Principal
DEX/DIM	: Modalité d'Exécution Directe
DPA	: Département des Affaires Politiques
DSRP	: Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
E	: Elevé
F-N	: Faible à Nul
HCCT	: Haut Conseil de la Communication de Transition
M	: Moyen
MINUSCA	: Mission Intégrée des Nations Unies en République Centrafricaine
ODD	: Objectifs de Développement Durable
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations Unies
OSC	: Organisation de la Société Civile
PACEC	: Projet d'Appui au Cycle Electoral en Centrafrique
PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
PTF	: Partenaires Techniques et Financiers
RCA	: République Centrafricaine
SIDA	: Syndrome d'Immunodéficience Acquis
SNU	: Système des Nations Unies
UGP	: Unité de Gestion du Projet
UN	: Organisation des Nations Unies
UNDAF	: Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
USD	: Dollar Américain
VIH	: Virus d'Immunodéficience Humaine

Résumé Exécutif

1. Concept du Projet

i. Le projet d'Appui au Cycle Electoral en RCA 2014-2016 a été avait pour objet de contribuer à la restauration de l'ordre constitutionnel et de la stabilité, à travers la mise en œuvre de l'agenda électoral de sortie de crise. A cette fin, il disposait de quatre Composantes : fichier électoral ; Sensibilisation civique des populations ; Organisation des scrutins, et Gestion du projet. Le genre, ainsi que d'autres préoccupations structurelles à l'action du système des nations unies, comme le renforcement de capacités constituaient une thématique transversale.

ii. Le Document de projet signé le 25 Novembre 2014 projetait un volant global de ressources de 43 483 745 dollar américain. Cette anticipation a été ramenée à 36 652 008 USD en juin 2015, soit une diminution de 15%. Puis le budget a encore été remanié, et remonté à 39 247 369 USD, à la suite de l'annulation du premier tour des élections législatives qui était couplé au premier tour de la présidentielle. Les ressources finalement constituées se sont élevées à 37 632 401 USD, soit un ratio de mobilisation de ressources de 96%. A la clôture du projet, les décaissements étaient de 35 495 026 USD, soit un taux d'exécution budgétaire consolidé de 94,32%.

2. Résultats

iii. **Pertinence** : La pertinence stratégique du projet est ressortie très robuste, du fait notamment de son alignement sur les priorités du pays ainsi que celles de coopération de la communauté internationale, à savoir la restauration de l'Etat de droit et la bonne gouvernance (DSRP/II, 2011-2015 ; UNDAF/CPD-PNUD, 2012-2016). D'un point de vue opérationnel, cette pertinence était également constante, dans la mesure où les capacités n'étaient pas présentes intrinsèquement dans le pays pour organiser les élections de transition avec les seules institutions nationales et les moyens de l'Etat centrafricain, et que le pays avait réellement besoin d'un appui important à cet égard.

iv. Toutefois, des inflexions dans les stratégies de mise en œuvre du projet, imposées par les tensions budgétaires et de temps, ont pu relativiser cette pertinence opérationnelle. Par exemple, moins d'attention a finalement été accordé aux aspects non directement et immédiatement critiques pour les opérations électorales du cycle, comme la communication sociale ou encore et surtout le développement des capacités stratégiques de l'Autorité Nationale des Elections (ANE). Enfin, du point de vue de la pertinence logique, le document de projet montrait une certaine faiblesse en ne formulant pas des résultats spécifiques pour lier les produits à l'effet CPD/UNDAF de rattachement : cette lacune a été corrigée par le management du projet qui, à partir des composantes du projet, a reconstruit une chaîne de quatre résultats à cet effet.

v. **Efficacité** : Le projet a contribué à la constitution d'un fichier électoral informatisé de 1 954 433 électeurs, dont 48,36% de femmes. Sur cette base, il a permis à trois scrutins de sortie de crise - constitutionnel, présidentiel et législatif - de se tenir, en mettant à disposition les intrants de vote clés, notamment : 4 600 kits d'enregistrement et 12 808 agents enregistreurs formés, 360 micro-ordinateurs accompagnés de 360 onduleurs et multiprises, 10 serveurs dont une de très grande capacité, 15 scanners, 7 imprimantes, 135 tables de travail (saisie et scannage), 300 chaises pour les opérateurs de saisie, 13 369 837 bulletins de vote produits, 168 820 formulaires de vote imprimés, 148 820 enveloppes de transmission de résultats ont été

imprimés, 2,000,000 de cartes d'électeurs ont été produits, 13,350 urnes de 60 litres avec couvercles, 15,020 isolements cartonnés, 19,643 kits de bureaux de vote, 19,000 bouteilles (100 ml) d'encre indélébile, 49,300 scellés, 632 véhicules déployés sur 132 jours (chiffres globaux sur l'ensemble du processus) pour avoir transporté environ 415 tonnes de matériel électoral (soit environ 1,344 m³ de matériel), 17,513 agents de bureau de vote formés.

vi. La livraison de l'ensemble de ces produits a contribué à doter le pays : (i) d'une nouvelle Constitution, (ii) d'un président de la République régulièrement élu, et (iii) d'une chambre de députés démocratiquement élue. En d'autres termes, le projet a fortement contribué à la restauration de la légalité constitutionnelle. Ce résultat était majeur parce qu'il ouvrait enfin la porte à toutes les opportunités pour le pays, l'état d'exception ayant isolé la République Centrafricaine sur le plan diplomatique régional et international, et donc plombé davantage son développement économique et social.

vii. Ces acquis n'ont pas été obtenus sans difficultés et limitations dans la mise en œuvre du projet : le recensement des électeurs n'a pu se faire de manière simultanée sur toute l'étendue du territoire, contrairement à la pratique en vigueur et comme préconisé par le Code électoral; le renforcement des capacités s'est limité aux savoir faire opérationnels agents électoraux, au détriment par exemple de capacités plus stratégiques nécessaires pourtant à l'autonomisation de l'ANE; la liste électorale a finalement été lestée de ses identifiants photographiques, du fait de l'incapacité des agents recenseurs à faire les prises de vue appropriées, résultat d'une durée de formation sans doute insuffisante et non testée en amont ; les bulletins de vote ont été reçus bien tard et avec beaucoup d'erreurs, une conséquence de la mauvaise gestion de l'enregistrement et de la validation des candidatures au niveau de l'ANE, etc. Par ailleurs, la problématique de l'inclusion des femmes a faiblement été influencée : 1 seule candidature féminine, non élue, à la présidentielle a été enregistrée; seules 12 députées ont été élues dans une assemblée de 140 législateurs. De fait, malgré les ajustements légaux accompagnés par le projet dans le Code électoral, celui-ci est resté une gêne à l'inclusion des femmes en politique, avec ses dispositions gageant toute candidature sur un titre de propriété bâtie, dans un environnement où les femmes accèdent difficilement au foncier.

viii. **Efficiences** : Les standards de gestion de rang international du PNUD ont favorisé une rationalisation des dépenses et une optimisation des coûts. Plus substantiellement, le projet a pu aussi atteindre ses objectifs tout en contenant les coûts d'opération, grâce notamment à la subsidiarité pratiquée avec la MINUSCA qui a assuré le déploiement du matériel électoral vers les 16 préfectures, le projet prenant le relai pour le faire arriver au niveau des lieux de vote. En revanche, les tensions de trésorerie, les difficultés de l'ANE à gérer les processus d'amont comme l'enregistrement et la validation des candidatures, n'ont pas permis d'optimiser la gestion du temps, ce qui s'est parfois reflété sur la qualité de certains produits comme les nombreux bulletins de vote erronés et le colisage fait en dépit du bon sens géographique.

ix. **Impact** : L'impact fondamental du projet est d'avoir restauré la légalité constitutionnelle en République Centrafricaine, dotant le pays d'une constitution adoptée à une à une large majorité du corps électoral, un nouveau président de la République et une chambre de députés démocratiquement élus. Dans le sillage de ces institutions pourvues au suffrage universel, l'agencement institutionnel s'est consolidé avec la formation régulière d'une Cour Constitutionnelle et d'un Haut Conseil de la Communication, en lieu et place des entités d'exception mises en place lors de la transition. En termes de capacités, l'impact du projet se situe davantage sur le bassin de ressources humaines formées pour accompagner le processus

électoral sur le terrain (près de 20 000 personnes), moins au niveau de l'ANE qui connaît beaucoup de limites stratégiques, comme l'a montré sa gestion non satisfaisante du paiement des agents recenseurs, et des dossiers de candidatures.

x. **Durabilité** : La durabilité est contrastée, en fonction des types de résultats. La liste électorale est un acquis durable, susceptible d'être longtemps utilisé encore, avec des révisions périodiques. Le petit matériel électoral dur est plus fragile et demande un bon entreposage et un minimum de maintien : il a malheureusement été observé que certains éléments étaient encore stockés de manière précaire en plein air dans la cour du Centre de Traitement de Données. Ce Centre, récemment transféré à la partie nationale, fait face à de réelles menaces de durabilité : les ressources nécessaires à sa bonne conservation n'étaient toujours pas en place au moment de l'évaluation. Entre les agents recenseurs, les agents de bureaux de vote et les observateurs, un bassin de près de 20 000 personnes ont été capacités dans diverses dimensions techniques du processus électoral. La question se pose de savoir si l'ANE, dont les démembrements locaux sont ad hoc, a les moyens institutionnels de les maintenir en capacité de servir.

xi. Au-delà de tout ceci, qu'en est-il de l'acquis le plus substantiel du projet qu'est la restauration de la légalité constitutionnelle et d'une certaine stabilité ? La volatilité persistante de l'environnement sécuritaire marqué par la présence et, pour certains, l'activité, de quelque 14 groupes armés, fait hélas peser de lourdes menaces sur ce résultat.

3. Leçons apprises

1. *Dans un environnement plombé par l'insécurité et les incertitudes budgétaires, le projet a su constituer une force d'entraînement et faire admettre que le défi des élections était à portée de main.*

xii. De sérieuses incertitudes pesaient sur une sortie de la transition à brève échéance. Le contexte sécuritaire restait très volatile dans le pays. Le pouvoir central n'avait pas tout le contrôle sur l'ensemble du territoire. Les estimations budgétaires faites du processus électoral étaient encore très irréalistes et décrédibilisaient plutôt le processus électoral. Tous ces facteurs entretenaient une forme d'attentisme général que le projet a contribué à secouer, et a ainsi aidé à crédibiliser la stratégie de sortie de la transition : à travers des outils de planification plus robustes, et aussi avec les premières ressources d'appel avancées par le PNUD. Cette capacité d'entraînement a fini par convaincre les bailleurs de fonds, en particulier l'Union Européenne, et mettre définitivement le cycle électoral de sortie de crise dans la bonne voie.

2. *Le cycle électoral a aussi ceci de particulier et de rafraichissant qu'il a été l'occasion, pour les pays de la sous-région, et même au-delà, de se mobiliser aussi pour apporter leurs contributions budgétaires au processus.*

xiii. Dans beaucoup de cas de mise en œuvre de cycles électoraux de sortie de crise, ce sont les bailleurs de fonds traditionnels pourvoyeurs d'aide publique au développement qui se dévouent pour financer les élections. Dans le cas présent, la sous-région Afrique du Centre et australe s'est fortement mobilisée politiquement, mais aussi financièrement. La mobilisation est même allée jusqu'en Afrique du Nord, puisque le fonds électoral a enregistré la contribution du Maroc. Cette expérience mérite d'être connue en espérant qu'elle fasse tâche d'huile.

3. *Au-delà des résultats positifs obtenus, le projet est resté tendu entre les urgences attachées aux opérations électorales elles-mêmes et une stratégie de développement de capacités plus propice à une meilleure durabilité des acquis.*

xiv Le retard dans le démarrage du projet, mais aussi dans la mise à disposition de certaines ressources, a fini par créer des tensions de calendrier très sévères sur l'ensemble du cycle électoral. Pour espérer atteindre l'objectif de tenir les différents scrutins en s'éloignant le moins possible des délais impartis, le projet s'est davantage focalisé sur la préparation et l'exécution des opérations électorales directes : enregistrement des électeurs, mise à disposition du matériel de vote, tenue du vote et traitement des données de vote. Cette approche s'est épanouie au détriment d'une stratégie aux effets plus durable, mais qui aurait demandé plus de temps et de ressources, et qui aurait consisté à mieux s'appuyer sur l'ANE et les institutions nationales en général pour les capaciter et les encadrer dans la conduite du processus.

4. Recommandations

1. *Dans la mesure où le temps et les moyens disponibles le permettent, sans préjudice pour les règles de l'exécution directe, privilégier le développement stratégique des institutions nationales dans la préparation et la conduite des opérations électorales, de sorte à imprimer dans l'environnement des savoir-faire pérennes.*

xv. Les conditions préalables n'étaient certes pas complètement réunies pour le PACEC, ne le temps ni les moyens. Mais pour contribuer à ancrer dans l'environnement de meilleures capacités électorales, et éviter de nouvelles assistances électorales lourdes, tout projet électoral doit, sans préjudice des règles d'exécution directe, s'efforcer de mettre en avant les organes techniques de gestion des élections (ANE, CC, etc.) : les aider à développer leurs capacités, les inciter à faire et à améliorer leurs pratiques professionnelles.

2. *En matière d'inclusion politique féminine, en plus de la sensibilisation, il faut aussi agir sur les verrous légaux.*

xvi. La sensibilisation des acteurs à la pertinence de promouvoir les femmes en politique n'était manifestement pas assez efficace, au vu des résultats obtenus. Un facteur d'exclusion important a été laissé dans le Code électoral qui gage les candidatures sur la production d'un titre de propriété foncière bâtie, alors que la plupart des femmes susceptibles de se porter candidates n'en disposent pas. Promouvoir efficacement l'inclusion politique des femmes suppose d'expurger le Code de cette disposition qui a un effet d'exclusion.

3. *Prendre le temps de tester les outils d'enregistrement des électeurs et les agents recenseurs eux-mêmes, avant tout déploiement grandeur nature.*

xvii. La liste électorale étant un intrant à la fois critique et délicat du processus électoral, les meilleures sûretés doivent être prises pour préserver sa qualité. Dans le cas du PACEC, de n'avoir pas testé, préalablement, les outils et leurs utilisateurs, dans un quartier de Bangui par exemple, n'aura pas permis de se rendre compte que les enquêteurs n'étaient pas suffisamment formés au maniement des kits de prise de vue. A l'arrivée, les photos ont dû être expurgées du fichier. Il faut éviter ces errements à l'avenir en testant le tout en micro terrain pédagogique.

4. *Amener l'Autorité Nationale des Elections à assumer un meilleur leadership stratégique dans le processus, ce qui passe par le renouvellement des ses processus internes.*

xviii. L'Autorité a d'entrée montré des limites en ne parvenant pas à gérer adéquatement la paie des agents de recensement qui lui était confiée, faisant ainsi peser de lourdes menaces sur la suite du processus. Plus tard, sa gestion des dossiers de candidature a aussi montré des lacunes qui ont résonné sur les délais de production et la qualité des bulletins de vote. L'Autorité doit se réformer progressivement et se disposer à mieux jouer son rôle dans toute assistance électorale nouvelle.

5. *Dans le respect des procédures de décaissement de chacun, veiller à diligenter la mise en place effective des ressources mobilisées.*

xix. Le projet a souffert des retards dans la mise en place des ressources des partenaires. A l'arrivée, il a manqué de temps pour travailler dans la sérénité que réclame la programmation et la mise en œuvre d'opérations électorales lourdes dans un contexte de sortie de crise. Dans le respect naturellement des doctrines procédurales des uns et des autres, les partenaires doivent de plus en plus être sensibles au fait que dans les projets électoraux, en particulier, le temps est une ressource critique à contrarier le moins possible. Ils doivent faire tout ce qui est possible pour rendre disponibles leurs contributions dès que possible, les conditions préalables étant satisfaites naturellement.

6. *Prendre toutes les dispositions nécessaires pour sauvegarder et pérenniser les acquis du projet.*

xx. Le Centre de Traitement de Données avec son parc informatique de plus de 300 machines, y compris des serveurs de dernière génération, accompagné de tout le matériel de vote, vient d'être transféré aux autorités nationales centrafricaines. Les budgets nationaux pour la conservation et la pérennisation de ces acquis, qui ne sont pas encore en place, devraient être rendus disponibles le plus rapidement possible.

Introduction

1. But de l'évaluation

1. Le but de l'évaluation du projet d'Appui au Cycle Electoral en Centrafrique (PACEC), Cycle 2014-2016, est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : l'Etat de Centrafrique, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), les autres Partenaires Techniques et Financiers (PTF), la société civile ainsi que la population centrafricaine. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréhension des résultats obtenus, des difficultés rencontrées, ainsi que des enseignements à en tirer et des recommandations susceptibles d'aider à mieux aller de l'avant, notamment en direction d'un nouveau cycle de programmation.

2. Portée de l'évaluation

2. Sur une période du cycle de vie du projet, l'évaluation couvre les trois résultats stratégiques et le résultat opérationnel de mise en œuvre du projet, à savoir :

- (i) Un fichier électoral est disponible
- (ii) Les opérations électorales de l'ANE sont mises en œuvre permettant l'organisation des scrutins électoraux
- (iii) Les populations sont sensibilisées et informées par le biais d'activités d'éducation civique et de communication
- (iv) Le programme est géré avec efficacité et la coordination entre les partenaires de l'ANE est efficiente

3. Objectifs de l'évaluation et questions évaluatives subséquentes

3. Les termes de référence de la mission assignent à l'évaluation les objectifs ci-dessous à l'évaluation :

- (i) Analyse de la pertinence du projet
- (ii) Analyse de l'efficacité du projet
- (iii) Analyse de l'efficacé du projet
- (iv) Analyse de l'impact indicatif du projet
- (v) Analyse de la durabilité du programme
- (vi) Analyse des thèmes transversaux : droits de l'homme et genre
- (vii) Elaboration des recommandations

4. Méthodologie

4. La méthodologie utilisée est articulée autour d'une **revue documentaire, d'entretiens**, à Bangui, avec les parties prenantes au projet (Partie nationale – institutionnels, société civile et autres personnes ressources -, PNUD et autres Partenaires techniques et financiers, notamment), et de **visites de sites de réalisation** (voir en Annexe liste exhaustive des sources de données primaires).

4.1. Revue documentaire

5. La revue documentaire, dont le détail des supports est versé aux Annexes de ce rapport, a porté sur les types de ressources ci-dessous :

- Documents contextuels de la RCA, du PNUD et du SNU en matière de planification/programmation stratégique du développement, en particulier dans le domaine de la gouvernance
- Documents spécifiques de planification et de programmation des interventions inscrites dans le PACEC : Document de projet (Prodoc) et plans de travail annuels, notamment
- Documents de suivi-évaluation de la mise en œuvre du projet : essentiellement les rapports annuels de progrès faisant ressortir ce qui est réalisé jusqu'ici

6. L'exploitation des documents a permis de construire une première visibilité sur la programmation et sa mise en œuvre. Elle a conduit à affiner la méthodologie et les outils d'évaluation consolidés dans un *Compendium méthodologique* en version PowerPoint remis au PNUD.

4.2. Entretiens

7. Les entretiens ont concerné cinq groupes d'acteurs répartis dans diverses institutions :

- PNUD et autres PTF à l'intérieur et en dehors du SNU
- Partenaires institutionnels étatiques
- Organisations de la Société civile
- Acteurs politiques parties prenantes au cycle électoral
- Personnes ressources et autres observateurs de la vie politique centrafricaine

4.3. Echantillonnage

8. ***La revue documentaire a couvert l'ensemble*** du portefeuille du projet. ***Les entretiens et les visites de sites, en revanche, ont porté sur un échantillon de personnes et de réalisations de terrain*** choisies, d'accord parties entre la mission et les gestionnaires de projet, mais selon les critères d'inclusion ci-dessous arrêtés par l'évaluateur :

- (i) ***Couverture stratégique du portefeuille*** : avoir des personnes et des interventions qui représentent les différentes composantes du projet
- (ii) ***Taille stratégique/volumique*** : privilégier les interventions ayant une certaine significativité
- (iii) ***Diversité géographique*** : avoir des interventions montrant une couverture sinon exhaustive du moins diversifiée des zones de concentration du projet
- (iv) ***Qualité*** : avoir des interventions réputées performantes et d'autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulées sur les succès et les insuccès (en toute éventualité)

9. Sur la base de ces critères, de la carte de focalisation des interventions, et des échanges sur le sujet entre l'évaluateur et le staff technique du Bureau à Bangui, le principal site de réalisation du projet a été visité : le Centre de traitement de données à Bangui.

4.4. Cadre d'analyse

10. Le cadre analytique adopté s'appuie sur les critères de l'évaluation visés par les termes de référence de la mission : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité. L'approche

prend également en compte les thématiques transversales, notamment le genre, les droits humains et le développement de capacités.

11. L'analyse débouche sur un système de notation des performances assorti d'une échelle de valeurs qualitative à trois seuils : « E » pour élevé, « M » pour moyen et « F-N » pour Faible à Nul. En amont de chaque attribution de note, les déterminants de celle-ci sont exposés dans le détail.

4.5. Limitations et mesures de remédiation

12. Le déroulement de la mission n'a pas rencontré que de contraintes spécifiques, mis à part le contexte sécuritaire caractérisé par des violences létales intervenues dans la période de l'évaluation en province, dans la zone de Bambari mais ayant eu une résonance serait-ce que psychologique jusqu'à Bangui, la capitale.

4.6. Calendrier de la mission

13. La mission d'évaluation s'est déroulée 15 Mai au 05 Juin 2017, suivant le chronogramme ci-dessous :

Tableau 1 : Chronogramme		
N°	Etapes /Activités	Chronogramme
.1.	Briefing : Equipe pays du Projet	15 Mai 2017
.2.	Elaboration du rapport méthodologique	15-17 Mars 2017
.3.	Entretiens et visites de réalisation	18-27 Mai 2017
.4.	Débriefing avec le staff du PNUD à Bangui	30 Mai 2017
.5.	Rapport provisoire	31 Mai 2017
.6.	Rapport final	7 Juin 2017

14. La mission en République de Centrafrique a démarré par un briefing avec l'Equipe pays impliquée dans la mise en œuvre du projet. Elle a également donné lieu à une session de débriefing avec les mêmes interlocuteurs, au sortir de la collecte de données et de l'élaboration des constations intermédiaires. La première de ces rencontres a permis au PNUD de préciser ses attentes, et à l'Evaluateur de partager son approche de la mission, tandis que le débriefing a donné au Consultant l'opportunité de restituer ses premières observations et de recueillir le premier feedback des parties avant d'aller plus avant dans l'élaboration du rapport.

1. Contexte national

1.1. Caractéristiques physiques

15. Situé en Afrique centrale, La **République centrafricaine** s'étend sur 623 000 km², bornés par le Cameroun à l'ouest, le Tchad au nord, le Soudan et le Soudan du Sud à l'est, la République démocratique du Congo et la République du Congo au sud. Le territoire se compose de savanes et forêt équatoriale (au sud), avec un climat globalement de type tropical. L'altitude la plus élevée, le mont Ngaoui, culmine à 1 420 m. Le sous-sol regorge de ressources naturelles, notamment l'uranium, l'or, le diamant et le pétrole. Certes le pays n'a pas d'accès à la mer, mais dispose d'un important réseau hydrographique : la frontière sud est longée par le fleuve Oubangui et son affluent le Mbomou, tandis le haut bassin du fleuve Chari se situe au nord du pays.

16. Au dernier recensement de 2003, la population était de 3 895 139 habitants. Elle est estimée aujourd'hui à 4,6 millions d'individus, dont 50,21% de femmes et 49,8% de moins de 18 ans. 62% de l'effectif global vit encore en milieu rural. La croissance démographique est de 2% en rythme annuel, plus faible que beaucoup de pays de la région. L'espérance de vie à la naissance est de 50,2 années. Compte de l'étendue du territoire, la densité reste encore très faible, à 7 habitants au kilomètre carré. (Source PNUD, RCA)

1.2. Caractéristiques socioéconomiques

17. Sans accès à la mer, la République Centrafricaine est tributaire de la voie fluviale Oubangui-Congo et des routes vers le Tchad et le Cameroun, la RCA figure parmi les plus pauvres des pays les moins avancés, avec un indice de développement humain la plaçant au 187^e rang sur 188 (PNUD, 2015) et un PIB par habitant de 335 USD. Après une année 2013 difficile, récessive à -36,7%, une année 2014 marquée par une faible reprise de l'activité (+1% de croissance), et une année 2015 plus dynamique (+4,8% selon le FMI), les perspectives macroéconomiques s'annonçaient plus favorables pour 2016 (+5,7%) compte tenu du bas niveau d'activité économique atteint par le pays en ces années de crise et d'instabilité. L'agriculture et la sylviculture contribuaient, en 2014, à 58% du PIB, et l'industrie, extractive (or et diamants) et de transformation (boissons, sucre, cigarettes, tôles), à 12% du PIB. Les services (banques, commerce, hôtellerie, télécommunications) représentent 30% du PIB. La crise a fortement affecté l'ensemble des secteurs, notamment en zone rurale, où l'insécurité a désorganisé ou anéanti les activités. (source : www.diplomatie.gouv.fr)

1.3. Contexte politique et de gouvernance

18. L'Oubangui Chari devient la République Centrafricaine(RCA) le 1^{er} décembre 1958, et accède à la souveraineté internationale le 13 août 1960. L'instabilité politico-militaire rattrape vite le pays, avec le 1^{er} janvier 1966, le renversement du président DACKO par le militaire Jean Bedel Bokassa, qui gouverne et règne 1966 à 1979, et se fait sacrer empereur avant d'être renversé et remplacé par le même DACKO qu'il avait évincé.

19. Avec des périodes de relative accalmie, cette insatiabilité s'installe durablement dans le pays, et fait le lit de la dernière crise majeure qui remonte à décembre 2012 : une coalition rebelle conteste le régime en place lance une offensive victorieuse le 24 mars 2013, avec la prise de Bangui par la Seleka de Michel Djotodia désigné Chef d'Etat de Transition. Mais Les exactions et représailles se multiplient Seleka et milices d'auto défense Antibalakas, et le pays glisse vers une situation de quasi guerre civile qui cause beaucoup de morts, ainsi que des déplacements de populations à l'intérieur et en dehors des frontières. Sous la pression de la communauté internationale, l'exécutif de transition est remaniée, avec l'élection par le Conseil National de Transition, d'un nouveau Chef de l'Etat, en la personne de Mme Catherine Samba-Panza. Un calendrier de sortie de crise est adopté avec in fine l'adoption d'une nouvelle constitution et l'élection démocratique d'un président de la république et d'un parlement. Le Projet d'Appui au Cycle Electoral en République Centrafricaine, PACEC a été mis en place par la communauté et les autorités de la Transition pour accompagner et faciliter cet agenda électoral visant à restaurer l'ordre constitutionnel dans le pays.(Source : www.cf.undp.org)

2. Contenu du projet

2.1. Contenu stratégique

20. Le projet d'Appui au Cycle Electoral en RCA 2014-2016 a été élaboré dans le contexte rappelé ci-dessus et avait pour objet de contribuer à la prise en charge des défis qui en ressortent. A cette fin, il était articulé autour de quatre Résultats, dont trois stratégiques et un opérationnel :

- (i) Un fichier électoral est disponible
- (ii) Les opérations électorales de l'ANE sont mises en œuvre permettant l'organisation des scrutins électoraux
- (iii) Les populations sont sensibilisées et informées par le biais d'activités d'éducation civique et de communication
- (iv) Le programme est géré avec efficacité et la coordination entre les partenaires de l'ANE est efficiente

21. Le genre, ainsi que d'autres préoccupations structurelles à l'action du système des nations unies, constitue par ailleurs une thématique transversale majeure dans l'écriture du projet.

2.2. Cadre de mise en œuvre

22. Le projet est mis en œuvre dans le cadre de la modalité d'exécution directe. L'équipe de projet basée au PNUD est placée sous la responsabilité d'un Conseiller Technique Principal. Le pilotage stratégique et programmatique est assuré à travers un mécanisme partenarial décliné à un double niveau, politique et technique. Un Comité de pilotage réunit, autour du Président de l'ANE, le Directeur Pays du PNUD et les hauts représentants des autres partenaires nationaux et internationaux. Il est chargé de la guidance stratégique et pourvoie aux arbitrages sur le projet. Un Comité technique est chargé de la coordination et du suivi programmatique et réunit les techniciens de l'ANE, des institutions intervenant dans le processus électoral et ceux des partenaires appuyant aux élections, ainsi que les différents bénéficiaires institutionnels du projet.

23. Le suivi-évaluation est assuré à travers : des rapports trimestriels générés suite aux informations postées dans Atlas, et assortis de relevés de leçons apprises (log Atlas) ; un Rapport annuel présenté par le PNUD en Comité de pilotage, et servant de base à une Revue annuelle de projet régulièrement tenue dans le dernier trimestre de l'année.

2.3. Programmation budgétaire

24. La programmation budgétaire actée dans le document de projet signé en 2014 allouait au PACEC un budget total prévisionnel de 39 712 465 USD. Le tableau ci-dessous donne la répartition prévisionnelle de ces ressources entre les trois composantes stratégiques du projet sur lesquelles sont articulés des Résultats thématiques liés au cycle électoral, et une quatrième composante, de gestion et de mise en œuvre du projet.

N°	Composantes/Résultats	Budget prévisionnel	Révision à Juin 2015	Révision post Annulation du 1 ^{er} Législatives
1.	Résultat 1	16 633 389		
2.	Résultat 2	19 093 538		
3.	Résultat 3	1 700 000		
4.	Résultat 4 (Mise en œuvre)	2 285 568		
5.	Projet	39 712 465	36 652 008	37 632 401

Source : Document de Projet, PNUD/RCA, 2014

2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre

25. Il n'y a pas eu de modification formelle du projet actée dans un addendum au Prodoc. Toutefois des ajustements significatifs ont eu lieu pour s'adapter aux rigueurs du contexte. Par exemple, au niveau de la gouvernance du projet, un Comité Stratégique s'est mis en place et s'est épanoui en comprimant le principal organe de pilotage du projet qu'est à l'origine le Comité de Pilotage. En termes de stratégie aussi, compte tenu des retards accumulés au démarrage, aussi bien dans le déploiement de l'équipe de projet que dans la mobilisation des ressources, le projet s'est fortement rabattu sur le hard électoral (fichier électoral et matériel électoral) au détriment des aspects soft d'accompagnement : communication, développement de capacités, etc.

26. Le budget a par ailleurs été révisé à deux reprises. Une première fois pour le rendre plus réaliste et tenir compte des difficultés de mobilisation de ressources : une décote de 15% a alors été pratiquée. La seconde révision, haussière cette fois, était pour tenir compte de l'annulation du premier tour du scrutin législatif qui était couplé à l'élection présidentielle. Toutes les révisions budgétaires ont été dûment validées en Comité de pilotage, qui était l'instance régulière à cet effet.

3. Evaluation de performances

3.1. Pertinence

3.1.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays

27. Le Projet d'Appui au Cycle Electoral en RCA était en phase avec le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté, DSRP/II qui couvrait la période 2011-2015 et avait trois axes stratégiques d'intervention : (i) "Sécurité, Paix, Gouvernance et Etat de droit", (ii) "Relance économique et Intégration régionale", et (iii) Capital humain et Services sociaux essentiels". Il est clair que le PACEC s'insérait parfaitement dans le cadre du premier axe stratégique, dont la rupture de légalité institutionnelle dans le pays faisait d'ailleurs l'unique point de cristallisation de toutes les attentions, au niveau national et international.

28. Au sein du Système des Nations Unies, le cadre stratégique de référence était l'UNDAF+ couvrant les années 2012-2016 et qui avait lui aussi trois piliers dûment articulés sur les axes stratégiques du DSRP : (i) "Consolidation de la paix et renforcement de la gouvernance, de la sécurité et de l'Etat de droit", (ii) "Promotion d'un développement durable et équitable et de l'intégration régionale", et (iii) "Investissement dans le capital humain y compris dans la lutte contre le VIH/SIDA". Le projet était naturellement ancré dans l'effet 1 de l'UNDAF+, auquel le PNUD contribuait à travers son Domaine prioritaire N° 1 portant sur la "Promotion de la bonne gouvernance et de l'Etat de droit" et servant de réceptacle au PACEC dans le CPD 2012-2016.

29. Enfin, le projet d'Appui au Cycle électoral était également bien aligné sur les Objectifs de Développement Durable. Il n'y a pas de développement envisageable sans environnement apaisé, stable et bâti sur l'état de droit et la bonne gouvernance. L'action du projet était par conséquent essentielle parce que concourant à la production des conditions minimales pour l'éclosion de toutes actions de développement. En tant que tel, le PACEC servait globalement et de manière transversale l'ensemble des ODD, tout en étant spécifiquement ancré dans l'objectif N° 16 dédié notamment au renforcement de la Justice et de l'Etat de Droit.

3.1.2. Pertinence opérationnelle : qualité des approches et contenus spécifiques mis en œuvre

30. Le projet étant parfaitement aligné sur ses différents référentiels de droit (instruments nationaux et internationaux de programmation et de cadrage du développement du pays), la question de la pertinence des approches et des contenus spécifiques qu'il recouvre dans sa mise en œuvre reste posée. Des entretiens réalisés sur le terrain, avec différentes catégories d'acteurs, il ressort globalement que le projet s'est efforcé d'apporter des réponses appropriées à des problèmes vécus par un pays qui était mis au banc de la communauté des nations du fait de sa rupture d'avec la légalité constitutionnelle, d'une part, et où l'absence d'Etat de droit faisait prospérer une violence armée multiforme, d'autre part. Le projet revêtait une grande pertinence pratique et opérationnelle, en étant justement un outil de restauration de l'ordre constitutionnel, d'un côté, et d'apaisement des violences dont les protagonistes se voyaient offrir avec les différentes élections un cadre démocratique d'expression.

31. Les stratégies opérationnelles déployées par le PACEC ressortent adaptées aux objectifs que se fixait le projet : l'appui à l'enregistrement des électeurs ; l'appui aux opérations électorales ; l'appui à l'éducation civique et à la communication ; le renforcement des capacités, et gestion/coordination du programme. Ces composantes, qui se retrouvent d'ailleurs régulièrement dans les projets électoraux, étaient de nature à concourir solidairement à la tenue des élections référendaire, présidentielle et législatives.

32. Pertinentes dans le principe, ces stratégies ont toutefois connu une forme de recomposition sous l'influence des contraintes que le projet recevait de son environnement. Avec le manque de ressources et le relatif retard dans la mise en place des fonds mobilisés, le calendrier électoral était devenu très tendu, occasionnant même des reports successifs d'échéance. Sous l'action de ces contraintes, en plus de la vulnérabilité des ONG vis-à-vis des groupes armés qui occupent le terrain où elles devaient faire la sensibilisation, l'accent n'a plus été mis suffisamment sur le volet communication sociale. La conduite des opérations de nature directement électorale a été privilégiée pour les tenir les délais et rester dans les budgets.

33. De même, le développement de capacités s'est davantage focalisé sur l'encadrement technique des agents électoraux, au relatif détriment d'un encadrement plus stratégique qui aurait mieux bénéficié à une institution comme l'ANE. Les errements que celle-ci a connus dans la gestion des candidatures et qui ont parasité la suite du processus, tant en termes de calendrier (retard dans la livraison des bulletins de vote dû à une transmission tardive des maquettes, due elle-même à un bouclage tardif de l'enregistrement des dossiers des candidats), que de qualité de produits (des identités incomplètes et ou incertaines sur de nombreux bulletins), ont montré que la capacitation stratégique de l'ANE eût été d'une grande valeur ajoutée.

34. Par ailleurs, les formations techniques des agents impliqués dans la conduite du processus électoral ont souffert d'arbitrages de nature non pédagogique. Par exemple, alors que la planification du projet prévoyait une formation d'au moins une semaine pour les opérateurs de recensement, le pilotage stratégique du projet a ramené cette durée à 2 jours tout au plus. Il n'y a pas eu davantage de test des outils de recensement pour les éprouver dans un cadre pédagogique restreint comme cela se fait pour toute enquête d'envergure. Ces raccourcis, dictés par la pression des échéances et les tensions budgétaires ont eu une résonance sur la qualité des produits obtenus in fine : la liste électorale a finalement été établie sans photographie, pour la raison que les agents recenseurs n'ont pas su procéder correctement aux prises de photos d'identité.

3.1.3. Pertinence logique : qualité du cadre de résultats et des ressources

35. La pertinence logique du projet interroge notamment la qualité des ses résultats spécifiques et des produits subséquents qui les servent. A cet égard, la matrice initiale du Cadre des résultats et des ressources contenue dans le document de projet, montre la faiblesse de ne pas formuler des résultats spécifiques. Elle passe directement de l'effet UNDAF sus generis aux produits du projet. L'Unité de Gestion du Projet s'est efforcée de corriger cette lacune en reconstituant la chaîne des résultats spécifiques.

36. Sur les 4 résultats spécifiques ainsi reconstitués, la question est de savoir s'ils sont (i) *alignés sur les effets CPD/UNDAF*, (ii) *atteignables* et (iii) *bien formulés*. Les produits, quant à eux, devaient être (i) *alignés sur les résultats*, (ii) *atteignables* et (iii) *bien formulés*. Résultats et Produits, tels qu'ils ressortent de la matrice du projet, satisfont globalement à ces différents critères de robustesse, comme résumé dans les tableaux ci-dessous.

Cadre d'appréciation de la pertinence des Résultats							
N°	Résultats	Critère de robustesse			Rating		
		Alignement sur UNDAF/CPD	Atteignables	Bien Formulés	E	M	F-N
1.	"Un fichier électoral est disponible."	§§§§§§§§	§§§§§§§§	§§§§§§§§			
2.	"Les opérations électorales de l'ANE sont mises en œuvre permettant l'organisation des scrutons électoraux "	§§§§§§§§	§§§§§§§§	§§§§§§§§			
3.	"Les populations sont sensibilisées et informées par le biais d'activités d'éducation civique et de communication "	§§§§§§§§	§§§§§§§§	§§§§§§§§			
4.	"Le programme est géré avec efficacité et la coordination entre les partenaires de l'ANE est efficiente"	§§§§§§§§	§§§§§§§§	§§§§§§§§			

Cadre d'appréciation de la pertinence des Produits							
N°	Résultats	Critère de robustesse			Rating		
		Alignement sur Résultats	Atteignables	Bien Formulés	E	M	F-N
Résultat 1							
"Un fichier électoral est disponible."							
1.	Produit 1.1. : "Un fichier électoral national informatisé et sécurisé est disponible"	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			
2.	Produit1.2. : " Un Centre de Traitement de Données (CTD) opérationnel est mis en place."	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			
Résultat 2							
"Les opérations électorales, (sous le leadership de l'ANE) sont mises en œuvre permettent l'organisation des scrutons électoraux "							
3.	Produit 2.1. : " L'A.N.E. est outillée pour organiser les scrutins prévus "	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			
4.	Produit : 2.2. : " Les démembrements de l'A.N. E sont mis en place et opérationnels "	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			
5.	Produit 2.3. : " Les kits d'enregistrement des électeurs ainsi que le matériel électoral sont acquis et déployés à travers le pays pour les besoins des opérations électorales"	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			

5.	Produit 2.4. : " Le processus électoral est sécurisé dans toutes les zones du pays "	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			
6.	Produit 2.5. : " Le Cadre légal pour les élections est renforcé "	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			
Résultat 3 "Les populations sont sensibilisées et informées par le biais d'activités d'éducation civique et de communication "							
7.	Produit 3.1. : " Les populations sont sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux du processus électoral et de la transition, les procédures de vote, ainsi que sur leurs droits et devoirs en matière électorale."	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			
8.	Produit 3.2. : " Les Organisations de la Société Civile (OSC) sont en mesure d'assurer une couverture efficace du processus électoral et contribuent au renforcement de la transparence des opérations électorales "	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			
9.	Produit 3.3. : " Les médias appuient le processus de sensibilisation, éducation civique et pacification du processus électoral "	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			
10.	Produit 3.4. : " La participation politique des femmes et des jeunes aux élections, en qualité de candidats et leur représentation dans les instances décisionnelles est accrue "	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			
Résultat 4 "Le programme est géré avec efficacité et la coordination entre les partenaires de l'ANE est efficace"							
11.	Produit 4.1. : " La coordination entre les partenaires et l'ANE est assurée "	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			
12.	Produit 4.2. : " L'UGP est mise en place et opérationnelle "	§§§§§§§	§§§§§§§	§§§§§§§			

3.2.Efficacité

3.2.1. Résultat 1 : "Un fichier électoral est disponible. "

37. Au titre du **Produit 1.1.**, "*Un fichier électoral national informatisé et sécurisé est disponible*", suite à un consensus obtenu avec la communauté des acteurs, le projet a fait faire l'enrôlement des électeurs. Une liste électorale informatisée a ainsi été constituée, comptant 1 954 433 électeurs. Cet effectif est composé de 48,36% de femmes, contre 51,67% d'homme. L'enrôlement a été inclusif, les déplacés internes et les réfugiés à l'extérieur ayant pu être touchés.

38. L'enregistrement des électeurs n'a toutefois pas pu être fait de manière concomitante et simultanée comme stipulé dans la constitution, sans doute pour des raisons liées à la volatilité de la situation sécuritaire. Différentes localités ont donc été enrôlées les unes à la suite des autres, ce qui était de nature à créer des doublons dans les listes électorales. Mais le système informatique en place a permis d'en radier l'essentiel. Les identifiants photographiques ont par ailleurs dû être enlevés du fichier parce que les agents enregistreurs n'ont pas tous su opérer les prises de vue de manière appropriée.

Produit 1.1. : "Un fichier électoral national informatisé et sécurisé est disponible"					
Programmation		Exécutions			
		Réalisations/Livraisons	Rating		
Résultat spécifique attendu	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons du Projet	E	M	F-N
Un fichier électoral national informatisé et sécurisé est disponible	Existence d'un fichier électoral fiable	- La liste électorale réalisée 1,954,433 électeurs enregistrés - Dont 945,128 femmes, soit 48.36%			

		▪ Dont 1,009,305 hommes, soit 51.67% d'hommes		
--	--	---	--	--

Source : PACEC/PNUD, 2014-2017.

39. Au titre du **Produit 1.2.**, "Un Centre de Traitement de Données (CTD) opérationnel est mis en place.", le projet a pourvu à l'aménagement et à l'équipement des locaux mis à disposition par l'Etat de RCA. Il a également assuré la formation du personnel recruté à cet effet. Le Centre de Traitement de Données a été doté de : 360 micro-ordinateurs accompagnés de 360 onduleurs et multiprises, 10 serveurs dont une de très grande capacité, 15 scanners, 7 imprimantes, 135 tables de travail (saisie et scannage), et 300 chaises pour les opérateurs de saisie.

40. Le fonctionnement de cette infrastructure a permis au pays de traiter l'information électorale et de promulguer des résultats de scrutins acceptés de tous pour le scrutin constitutionnel, l'élection présidentielle et les législatives reprises. En ce qui concerne le premier annulé des législatives, les nombreuses irrégularités ayant conduit à son annulation étaient liées aux opérations de vote elles-mêmes et non au traitement qui en a été effectué au niveau du CTD qui est resté un outil ayant une réelle efficacité sur l'ensemble du processus électoral.

Produit1.2. : " Un Centre de Traitement de Données (CTD) opérationnel est mis en place."					
Programmation		Exécutions			
Résultat spécifique attendu	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons	Rating		
		Réalisations/Livraisons du Projet	E	M	F-N
Une liste électorale est produite par le CTD ainsi que les résultats provisoires des scrutins en sont issus	Une liste électorale est produite par le CTD ainsi que les résultats provisoires des scrutins qui en sont issus	- Les locaux destinés au Centre de Traitement des Données sont aménagés et équipés ainsi que le personnel recruté pour son opérationnalisation est formé. ▪ 360 micro-ordinateurs accompagnés de 360 onduleurs et multiprises, ▪ 10 serveurs dont une de très grande capacité, ▪ 15 scanners, ▪ 7 imprimantes, ▪ 135 tables de travail (saisie et scannage), ▪ 300 chaises pour les opérateurs de saisie - La liste électorale réalisée ▪ 1,954,433 électeurs enregistrés ▪ 945,128 femmes, soit 48.36% ▪ 1, 009,305 hommes, soit 51.67% d’hommes			

Source : PACEC/PNUD, 2014-2017.

3.2.2. Résultat 2 : "Les opérations électorales de l'ANE sont mises en œuvre permettant l'organisation des scrutins électoraux."

41. Dans le cadre du **Produit 2.1.**, "L'Autorité Nationale des Elections est outillée pour organiser les scrutins prévus", les inputs suivants ont profité à l'ANE : Un Plan de travail élaboré et mis en œuvre ; Un plan d'achat élaboré et mis en œuvre ; recrutement et formation de 12,808 personnes pour l'enregistrement des électeurs. Au total, quelque 17,513 recrutées et ayant bénéficié de 3 cycles de formation sont venues consolider et amplifier les moyens d'action de l'ANE. Celle-ci avait par ailleurs bénéficié d'une importante assistance technique

de la part de l'Union Européenne, qui avait mis à sa disposition 3 experts pour accompagner le cycle électoral, dans le sillage de 2 consultants qui avaient appuyé l'amont du cycle.

42. Pour autant, les capacités de l'ANE sont restées mitigées au vu de ses rendus. Les premières simulations budgétaires du processus électoral ont été jugées très surestimées et ont tendu à décourager les bailleurs potentiels. La budgétisation a dû être reprise pour aboutir à un montant suffisamment raisonnable, qui a enfin crédibilisé le processus auprès des partenaires financiers du pays. D'une manière plus générale, la planification des interventions est restée tendue.

43 La soudaine exposition que la Cour Constitutionnelle de Transition a eue à travers les arbitrages critiques qu'elle a rendus sur les résultats des scrutins, est le signe, a posteriori, des difficultés que l'ANE a manifestement rencontrées dans la préparation et la conduite des opérations de vote. Pour les législatives, 450 recours ont été adressés à la Cour, et dans 79 circonscriptions électorales sur 140, les bulletins de vote étaient erronés (Source CCT). Autrement dit, plus de la moitié (56%) des circonscriptions étaient en situation contentieuse pour les législatives. Ces carences intrinsèques au vote, aggravées par les épisodes violents notés ici et là, et des pressions exercées par des groupes armés sur le processus à certains endroits, ont amené la CCT à prononcer l'annulation du 1^{ier} tour des législatives couplées au 1^{ier} tour de la présidentielle. Justement, ce premier tour du scrutin présidentiel a pu être sauvé parce que, compte tenu du petit nombre de candidats engagés, la CCT a pu procéder au recomptage systématique et exhaustif des suffrages pour arriver au résultat qu'elle a proclamé.

Produit 2.1. : " L'A.N.E. est outillée pour organiser les scrutins prévus "					
Programmation		Exécutions			
		Réalisations/Livraisons	Rating		
Résultat spécifique attendu	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons du Projet	E	M	F-N
L'A.N.E. est outillée pour organiser les scrutins prévus	Calendrier électoral réaliste est disponible	- Un Plan de travail est élaboré et mis en œuvre ; - Un plan d'achat est élaboré et mis en œuvre ; - 12,808 personnes recrutées et formées pour l'enregistrement des électeurs ; - Au moins 17,513 recrutées et ont connu 3 cycles de formation ;			
	Plan logistique opérationnel disponible et partagé avec les parties prenantes au processus électoral.	- Logistique planifiée - Planification souvent contrariée			
	Proportion du personnel de l'ANE formé maîtrisant les techniques d'organisation et de gestion du processus électoral (ceux ayant réussi au test d'évaluation)	- Agents électoraux formés : agents de recensement et agents de bureaux de vote - Commissaires de l'ANE non formés			

Source : PACEC/PNUD, 2014-2017.

44. Le **Produit 2.2.** "*Les démembrements de l'A.N. E sont mis en place et opérationnels* ", relatif au développement des capacités des démembrements de terrain de l'Autorité Nationale Electorale, n'a pas été exécuté par le projet. Plusieurs facteurs ont concouru à cette lacune. D'abord, le projet n'a pas disposé dans les délais adéquats des ressources qui devaient financer les activités dédiées au produit. De surcroît, la destruction avancée des infrastructures à l'intérieur de la République Centrafricaine rendait très difficile à entreprendre le travail préalable d'identification des locaux qui devaient abriter lesdits démembrements. Enfin,

l'absence ou le retard dans la prise de dispositions légales d'accompagnement, notamment la nomination des membres des démembrements, ont constitué un autre élément d'entrave à la livraison de ce produit.

45. La planification logistique a connu beaucoup de difficultés : il a régulièrement manqué de visibilité opérationnelle suffisante pour déployer tous les équipements dans la sérénité. Du fait de la validation tardive des candidatures par l'ANE, les bulletins de vote ne sont pas arrivés en temps opportun à Bangui pour être acheminés à temps vers les différentes localités. Le colisage n'était pas toujours fait de manière adéquate, c'est-à-dire en mettant ensemble ce qui devait être mis ensemble et en séparant ce qui devait l'être. Ce mauvais conditionnement a fait que des bulletins se sont retrouvés au dernier moment à des endroits qui n'étaient pas leur destination due, causant des retards dans les opérations électorales, voire des irrégulières. Ces manquements ont fortement contribué aux nombreuses irrégularités qui ont conduit à l'annulation du 1^{er} tour des législatives couplées à la présidentielle, tandis que les retards de livraison ont causé le report du second de la présidentielle du dimanche au mercredi suivant.

Produit : 2.2. : " Les démembrements de l'A.N. E sont mis en place et opérationnels "					
Programmation		Exécutions			
Résultat spécifique attendu	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons	Rating		
		Réalisations/Livraisons du Projet	E	M	F-N
Les démembrements de l'A.N. E sont mis en place et opérationnels	L'A.N. E est établie et fonctionnelle dans les 16 préfectures et 71 sous-préfectures du pays	Indicateurs non atteints			

Source : PACEC/PNUD/RCA, 2014-2017.

46. Le **Produit 2.3.** : "Les kits d'enregistrement des électeurs ainsi que le matériel électoral sont acquis et déployés à travers le pays pour les besoins des opérations électorales", était un point d'investissement lourd du projet. Il a cristallisé la modalité d'exécution avec les importants achats réalisés sur la base des procédures du PNUD. Le matériel suivant a été acquis dans ce cadre et mis à la disposition du processus électoral, en amont, au moment du vote et en aval : 4,600 kits d'enregistrement ; 13,350 urnes de 60 litres avec couvercles ; 15,020 isolements cartonnés ; 19,643 kits de bureaux de vote; 19,000 bouteilles (100 ml) d'encre indélébile; 49,300 scellés ; 632 véhicules déployés sur 132 jours (chiffres globaux sur l'ensemble du processus) pour avoir transporté environ 415 tonnes de matériel électoral (soit environ 1,344 m³ de matériel) ; 13, 369,837 bulletins de vote ont été produits ; 168,820 Formulaire de vote ont été imprimés ; 148,820 enveloppes de transmission de résultats imprimées; 2,000,000 de cartes d'électeur produits.

47. Ces intrants clés ont permis, d'abord, l'enrôlement des électeurs : la population centrafricaine en général, mais aussi des groupes spécifiques comme les déplacés à l'intérieur des frontières et les réfugiés situés dans les pays voisins. Ces moyens divers et variés ont ensuite permis de faire se dérouler les opérations de vote, avec un taux de participation de 38%, pour une approbation de 93%, a référendum constitutionnel, et une participation variant de 63% à 59% entre les 2 tour de la présidentielle, pour un président finalement élu avec 63% des voix exprimées. Le scrutin législatif a connu un reflux de la participation : 1^{er} tour : 45% ; 2^{ème} tour : 42%. Enfin, la logistique d'accompagnement a permis de collecter les suffrages et de les dépouiller, avant que les instances habilitées ne proclament des résultats acceptés des parties, notamment en ce qui concerne la constitutionnelle et la présidentielle.

48. Ce rendu final appréciable n'a pas été obtenu sans des écueils, dont certains étaient importants, et ont même motivé l'annulation du premier tour législatif qui était couplé à l'élection présidentielle. D'une manière générale, la planification des acquisitions est ressortie extrêmement tendue et des matériels critiques ont été rendus disponibles dans la limite des temps opportuns, avec des manquements au fond et en ce qui concerne le conditionnement. Des bulletins de votes étaient sans les photos appropriées, et le colisage a pu mettre dans les mêmes paquets des matériels de différentes régions, les rendant indisponibles ici ou là parce qu'ils ont été d'abord livrés au mauvais endroit.

Produit 2.3. : " Les kits d'enregistrement des électeurs ainsi que le matériel électoral sont acquis et déployés à travers le pays pour les besoins des opérations électorales"						
Programmation		Exécutions				
		Réalisations/Livraisons	Rating			
Résultat attendu	spécifique	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons du Projet	E	M	F-N
Les kits d'enregistrement des électeurs ainsi que le matériel électoral sont acquis et déployés à travers le pays pour les besoins des opérations électorales	Des kits pour l'enregistrement des électeurs, des urnes, isolements et kits électoraux sont acquis et déployés dans les centres d'enregistrement et de vote à travers le pays	4,600 kits d'enregistrement 13,350 urnes de 60 litres avec couvercles 15,020 isolements cartonnés 19,643 kits de bureaux de vote 19,000 bouteilles (100 ml) d'encre indélébile 49,300 scellés 632 véhicules déployés sur 132 jours (chiffres globaux sur l'ensemble du processus) pour avoir transporté environ 415 tonnes de matériel électoral (soit environ 1,344 m³ de matériel) 13,369,837 bulletins de vote ont été produits 168,820 Formulaires de vote ont été imprimés 148,820 enveloppes de transmission de résultats ont été imprimées 2.000.000 de cartes d'électeur produits				

Source : PACEC/PNUD/RCA, 2014-2017.

49. Dans le cadre du **Produit 2.4.**, "*Le processus électoral est sécurisé dans toutes les zones du pays*", le projet a travaillé en intelligence avec la Gendarmerie et la Police nationales, dont il a formé 54 points focaux sécurité venant des 16 préfectures du pays. Il a également été mis en place une salle de monitoring des opérations et de la sécurité électorale.

50. En termes de rendu et de résonance sur le processus électoral, les situations de violence n'ont quasiment pas été observées autour des scrutins présidentiels et législatifs, contrairement à ce qui s'était passé lors du référendum constitutionnel. Le 26 septembre 2015, en effet, une nouvelle flambée de violence s'est déclarée dans Bangui, à proximité du PK5, un quartier à majorité musulmane, avec au moins 20 tués et une centaine de blessés. Le lendemain, le Premier ministre annonçait une série de mesures dont un couvre-feu, le renforcement des patrouilles des forces de sécurité centrafricaines; il sollicitait aussi bien l'appui des forces internationales de la France et de l'ONU. Le 13 Décembre, jour du référendum constitutionnel, des violences ont encore éclaté à Bangui, et en province un groupe armé est parvenu à perturber les votes. Comparativement à cette situation, les scrutins ultérieurs ont été caractérisés par une relative accalmie.

Produit 2.4. : " Le processus électoral est sécurisé dans toutes les zones du pays "

Programmation		Exécutions			
Résultat spécifique attendu	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons	Rating		
		Réalisations/Livraisons du Projet	E	M	F-N
Le processus électoral est sécurisé dans toutes les zones du pays	Dispositif sécuritaire pour les scrutins mis en place et actif	Formation de 54 points focaux sécurité issus de la Gendarmerie et de la Police dont 43 venus des 16 préfectures de la RCA			
	Mis en place d'un mécanisme de suivi de la situation sécuritaire lors des scrutins	Mise en place d'une salle de monitoring des opérations et de la sécurité électorale.			
	Nombre d'actes de violences électorales	Décroissance nette de la violence entre le scrutin constitutionnel et les élections présidentielles et législative			

Source : PACEC/PNUD/RCA, 2014-2017.

51. En direction du **Produit 2.5.**, "Le Cadre légal pour les élections est renforcé", le projet a accompagné la préparation du cadre légal qui a permis d'aller aux élections sous de meilleurs hospices, malgré un contexte de crise toujours aigue. Dans ce cadre, il a été organisé 2 Ateliers de concertation des forces vives (Administration publique, Partis politiques, Société civile) pour bâtir un consensus sur les ajustements à apporter au Code électoral. C'est ainsi les parties prenantes ont convenu de l'Enregistrement informatisé avec photos d'identité (ce dernier identifiant ayant par la suite été sorti du fichier), du Couplage des élections et de la Participation des réfugiés aux élections. Dans la même logique, des aménagements ont été apportés au Code électoral promulgué le 13 novembre 2013, qui était pensé à l'origine pour servir les seules élections de fin de Transition. Mais le Code a quand même conservé ses dispositions sur le foncier bâti comme garantie de la recevabilité des candidatures, cette provision légale étant très défavorable aux candidatures féminines. Dans le même ordre, un Code de bonne conduite a été signé entre les protagonistes politiques pour adoucir les mœurs de campagne et favoriser l'acceptation des résultats électoraux.

52. Le projet a enfin apporté une assistance technique au Juge électoral, la Cour Constitutionnelle de Transition (CCT), qui a joué un rôle clé dans l'issue du processus électoral. La salle de délibération de la Cour a été équipée, et un groupe électrogène mis à disposition. Le projet a également formé les 44 juges relais de la CCT et les a déployé à travers les 16 préfectures de la RCA. L'assistance à la CCT s'est faite de manière tardive et par à-coups, en lieu et place d'une stratégie volontariste de soutien à une institution dont le rôle était pourtant critique dans la gestion du cycle électoral. Sans l'assistance reçue, la CCT n'aurait certainement pas pu assumer correctement et dans les délais ses charges constitutionnelles et rendre les arrêts qu'elle a rendus. Or ces arrêts, notamment la décision souveraine de prononcer l'annulation du 1^{er} tour des législatives couplées au 1^{er} tour de la présidentielle, ont été, malgré leur caractère difficile et onéreux, une véritable respiration démocratique, qui a même contribué à crédibiliser la suite du processus électoral en révélant un juge électoral indépendant.

Produit 2.5. : " Le Cadre légal pour les élections est renforcé "					
Programmation		Exécutions			
Résultat spécifique attendu	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons	Rating		
		Réalisations/Livraisons du Projet	E	M	F-N
Le Cadre légal pour les élections est renforcé	Lois essentielles relatives aux élections votées	2 Ateliers de concertation des forces vives (Administration publique, Partis politiques, Société civile) pour bâtir un consensus sur les ajustements à apporter au Code électoral - Enregistrement biométrique			

		- Couplage des élections - Participation des réfugiés aux élections ▪ Ajustements introduits au Code électoral promulgué le 13 novembre 2013 pour les seules élections de fin de Transition ▪ Équipement de la salle de délibération de la CCT ▪ Renforcement des capacités de la CCT en coordination ▪ Formation des juges relais de la CCT ▪ Déploiement des juges relais dans les 16 préfectures de la RCA			
--	--	---	--	--	--

Source : PACEC/PNUD/RCA, 2014-2017.

3.2.3. Résultat 3 : "Les populations sont sensibilisées et informées par le biais d'activités d'éducation civique et de communication."

53. Dans le cadre du **Produit 3.1.** "Les populations sont sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux du processus électoral et de la transition, les procédures de vote, ainsi que sur leurs droits et devoirs en matière électorale.", il a été enregistré quelque 4 séances de sensibilisation et animation publique par sous-préfecture dans les 71 sous-préfectures de la RCA et les 8 communes de Bangui. Pour conduire cette animation les supports suivants ont été produits et distribués : 50.600 affiches et affichettes de sensibilisation sur les procédures de votes; 5000 T-shirts de sensibilisation sur la violence électorale; 280 banderoles de sensibilisation sur l'enjeu des élections sans violence en RCA; 108 spots d'une minute; 162 sketches de sensibilisation d'une durée de 3 minutes ; et 118 capsules d'IEC d'une durée de 30 minutes.

54. Les acteurs de sensibilisation ont de leur côté été dûment apprêtés par le projet, à travers des formations en communication électorale et mobilisation sociale, administrées également à 40 conseillers chargés de l'éducation civique issus des BER et des démembrements de l'ANE. Ont aussi bien été formés quelque 140 animateurs, crieurs publics et agents de sensibilisation dont 25% des femmes, par préfectures dans les 16 préfectures de la RCA et 8 arrondissements de Bangui.

55. Il n'a pas été élaboré, comme préconisé dans le produit, une stratégie de communication, à l'aune de laquelle les éléments ci-dessus pourraient être mis en perspective. En l'absence de ce référentiel, l'appréciation par rapport au rendu électoral ressort positive, puisque le vote a été jugé assez inclusif et que cette sensibilisation y a sans doute contribué.

Produit : 3.1. : " Les populations sont sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux du processus électoral et de la transition, les procédures de vote, ainsi que sur leurs droits et devoirs en matière électorale."					
Programmation		Exécutions			
Résultat spécifique attendu	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons	Rating		
		Réalisations/Livraisons du Projet	E	M	F-N
Les populations sont sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux du processus électoral et de la transition, les procédures de vote, ainsi que sur	Nombre de supports de sensibilisation disséminés	▪ Production et distribution de 50.600 affiches et affichettes de sensibilisation sur les procédures de votes ▪ Production et distribution 5000 T-shirts de sensibilisation sur la violence électorale ▪ Production et distribution à travers les 16 préfectures, 280 banderoles de			

leurs droits et devoirs en matière électorale.		sensibilisation sur l'enjeu des élections sans violence en RCA ▪ Production et diffusion 108 spots d'une minute ▪ Production et diffusion 162 sketches de sensibilisation d'une durée de 3 minutes ▪ Production et diffusion de 118 capsules d'IEC d'une durée de 30 minutes.			
	Nombre de séances de sensibilisation et d'éducation civique organisées	▪ Formation en communication électorale et mobilisation sociale de 40 conseillers chargés de l'éducation civique issus des BER et des démembrements de l'ANE ▪ Formation d'au moins 140 animateurs, crieurs publics et agents de sensibilisation dont 25% des femmes, par préfectures dans les 16 préfectures de la RCA et 8 arrondissements de Bangui. ▪ Au moins 4 séances de sensibilisation et animation publique par sous-préfecture dans les 71 sous-préfectures de la RCA et 8 communes de Bangui.			
	Plan de communication et stratégie de sensibilisation disponibles	▪ Production et distribution de 50.600 affiches et affichettes de sensibilisation sur les procédures de votes ▪ Production et distribution 5000 T-shirts de sensibilisation sur la violence électorale ▪ Production et distribution à travers les 16 préfectures, 280 banderoles de sensibilisation sur l'enjeu des élections sans violence en RCA ▪ Production et diffusion 108 spots d'une minute ▪ Production et diffusion 162 sketches de sensibilisation d'une durée de 3 minutes ▪ Production et diffusion de 118 capsules d'IEC d'une durée de 30 minutes.			
	Taux de participation aux différents scrutins	- Nette amélioration participation entre Référendum (38%) et Présidentielle 1^{er} tour (62,57%) et Présidentielle 2^{ème} tour (59%) - Net reflux de la participation aux Législatives : 1^{er} tour : 45% ; 2^{ème} tour : 42%			

Source : PACEC/PNUD/RCA, 2014-2017.

56. Au titre du **Produit 3.2.**, "Les Organisations de la Société Civile (OSC) sont en mesure d'assurer une couverture efficace du processus électoral et contribuent au renforcement de la transparence des opérations électorales", les interventions du projet se sont faiblement reportées sur la cible OSC. Plusieurs facteurs ont concouru à cette situation. D'abord le manque, ponctuellement, de financements, résultant de la lenteur dans la mobilisation de ressources n'a pas permis au projet de diriger tôt des efforts vers ces acteurs. Il y avait aussi la crainte fondée que le contexte de sécurité de l'époque ne permette pas aux ONG de travailler adéquatement à l'intérieur du pays, sans être à la merci ou sous l'influence des groupes armés. Le protocole lourd, y compris en termes d'escorte UN, dont il aurait fallu accompagner l'action des OSC sur le terrain, a finalement été un facteur de dissuasion dans ce segment de la programmation du projet.

57. Aussi, le volet Observation électorale a connu un relatif déplacement vers d'autres acteurs connexes. En effet, le projet a formé à l'observation électorale quelque 91 leaders communautaires et religieux, SC, PP et média, dont 17 femmes. 19 représentants du Cadre de concertation formés et 22 femmes leaders et d'association ont également bénéficié de ces formations. Bien qu'ils n'appartiennent pas à la société, il y a lieu, aussi bien de mentionner que 44 juges de la Cour Constitutionnelle de Transition ont eux aussi bénéficié de formation. En termes de rendu sur la qualité et la transparence du processus électoral, le résultat, qui procède aussi, naturellement, d'autres interventions similaires dans l'environnement, a sans doute été probant, au vu de la grande réputation de transparence qui a été faite aux différents scrutins, ainsi que de leur acception par les protagonistes.

Produit 3.2. : " Les Organisations de la Société Civile (OSC) sont en mesure d'assurer une couverture efficace du processus électoral et contribuent au renforcement de la transparence des opérations électorales "						
Programmation		Exécutions				
		Réalisations/Livraisons		Rating		
Résultat spécifique attendu	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons du Projet		E	M	F-N
Les Organisations de la Société Civile (OSC) sont en mesure d'assurer une couverture efficace du processus électoral et contribuent au renforcement de la transparence des opérations électorales	Existence d'une cellule d'accréditation des observateurs de la société civile	- Cellule d'accréditation des observateurs non mise en place				
	Nombre d'observateurs maîtrisant les techniques d'observation électorale	- 44 juges de la CCT formés à l'observation électorale - 91 leaders dont 17 femmes, communautaires et religieux, SC, PP et média formés à l'observation électorale - 22 femmes leaders et d'association formées à l'observation électorale - 19 représentants sur Cadre de concertation formés				
	Nombre d'OSC appuyées pour assurer la couverture et la transparence du processus électoral.	- 91 leaders dont 17 femmes, communautaires et religieux, SC, PP et média formés à l'observation électorale - 22 femmes leaders et d'association formées à l'observation électorale - 19 représentants sur Cadre de concertation formés				
	Nombre d'actes de violences électorales	Décroissance nette de la violence entre le scrutin constitutionnel et les élections présidentielles et législative				

Source : PACEC/PNUD/RCA, 2014-2017.

58. Au titre du **Produit 3.3.**, "Les médias appuient le processus de sensibilisation, éducation civique et pacification du processus électoral", le projet a son actif diverses réalisations, dont : 3 sessions de formation organisées à l'intention de 63 journalistes sur la couverture des élections en période électorale (Thématiques : Déontologie et élections, Préservation de la paix et genre journalistique et couverture des élections) ; Mise en place d'une synergie des médias pour les élections apaisées avec la participation de 35 journaux, 13 radios et 1 télévision ; Un Code de bonne conduite des médias élaboré et disséminé dans tous les médias, les états-majors de candidats, les partis politiques et OSC ; Production et diffusion d'un journal des élections ; 91 leaders dont 17 femmes, communautaires et religieux, SC, PP et média formés à l'observation électorale. Le Renforcement des capacités du Haut Conseil de la Communication pour le monitoring des médias en période électorale, n'a pas eu lieu, sauf une visite d'expérience dans la sous-région. Les contraintes de ressources sont notamment à la base de cette situation, mais

aussi le fait que le HCCT n'ait pas pu soumettre au projet une requête de financement conforme aux exigences de l'exécution directe.

Produit 3.3. : " Les médias appui le processus de sensibilisation, éducation civique et pacification du processus électoral "					
Programmation		Exécutions			
Résultat spécifique attendu	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons	Rating		
		Réalisations/Livraisons du Projet	E	M	F-N
Les médias appuient le processus de sensibilisation, éducation civique et pacification du processus électoral	Nombre d'acteurs médiatiques formes dans le principe de neutralité et impartialité de la presse.	- 3 sessions de formation organisées à l'intention de 63 journalistes sur la couverture des élections en période électorale (Thématiques : Déontologie et élections, Préservation de la paix et genre journalistique et couverture des élections). - Mise en place d'une synergie des médias pour les élections apaisées avec la participation de 35 journaux, 13 radios et 1 télévision. - Un Code de bonne conduite des médias élaboré et disséminé dans tous les médias, les états-majors de candidats, les partis politiques et OSC - Renforcement des capacités du Haut Conseil de la Communication pour le monitoring des médias en période électorale - Production et diffusion d'un journal des élections - 91 leaders dont 17 femmes, communautaires et religieux, SC, PP et média formés à l'observation électorale			
	Nombre d'actes de violence électorale	Décroissance nette de la violence entre le scrutin constitutionnel et les élections présidentielles et législative			
	Taux de participation au processus électoral	- Nette amélioration participation entre Référendum (38%) et Présidentielle 1^{ier} tour (62,57%) et Présidentielle 2^{ème} tour (59%) - Net reflux de la participation aux Législatives : 1^{ier} tour : 45% ; 2^{ème} tour : 42%			

Source : PACEC/PNUD/RCA, 2014-2017.

59. Au titre du **Produit 3.4. : "La participation politique des femmes et des jeunes aux élections, en qualité de candidats et leur représentation dans les instances décisionnelles est accrue"**, les interventions du projet se sont cristallisées autour de la sensibilisation des partis politiques pour la prise en compte du genre dans leur stratégie électorale : Atelier menant à l'adoption d'un code de bonne conduite des partis politiques ; Journées des leaders politiques de la RCA ; Plaidoyer pour la prise en compte des préoccupations et attentes des femmes et des jeunes dans le débat des candidats aux présidentielles. De manière plus ciblée encore, un Atelier de formation a été organisé au profit des candidates, titulaires ou suppléantes, pour les élections de sortie de crise. Le projet a par ailleurs soutenu un plaidoyer pour la prise en compte des préoccupations et attentes des femmes et des jeunes dans le débat des candidats aux présidentielles.

60. En termes de rendu, la participation des femmes aux élections de sortie de crise en RCA est ressortie plutôt mitigée. Elles représentaient 46,36° du corps électoral arrêté à 1.954.433 individus à l'issue du processus d'enrôlement. Elles ont été très faiblement présentes aussi bien comme candidates que membres des bureaux de vote. A l'élection présidentielle, seule une des trente (30) candidatures validées était féminine. Aux législatives, 176 femmes se sont présentées sur les 1645 candidats en lice, soit un ratio de moins de 11%. Parmi elles, seules 12 ont pu se faire élire députée, ce qui représente un taux de présence féminine au parlement de 8,6%.

61. De réelles entraves à l'émergence politique des femmes survivent encore dans le Code électoral centrafricain. L'exigence d'asseoir toute candidature à la députation sur une garantie de fief ne pouvant être légalement établie que par la production d'un titre de propriété foncière bâtie est un handicap lourd, voire un véritable facteur d'exclusion, pour les femmes. Or l'assistance que le projet a apportée au pays dans la rénovation du Code électoral n'a pas touché cet aspect.

Produit 3.4. : " La participation politique des femmes et des jeunes aux élections, en qualité de candidats et leur représentation dans les instances décisionnelles est accrue "					
Programmation		Exécutions			
Résultat spécifique attendu	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons	Rating		
		Réalisations/Livraisons du Projet	E	M	F-N
La participation politique des femmes et des jeunes aux élections, en qualité de candidats et leur représentation dans les instances décisionnelles est accrue	- Existence d'une stratégie de prise en compte de la dimension genre et jeune dans le processus électoral.	- Appui aux Partis politiques pour la prise en compte du genre dans leur stratégie électorale - Atelier menant à l'adoption d'un code de bonne conduite des partis politiques - Journées des leaders politiques de la RCA - Plaidoyer pour la prise en compte des préoccupations et attentes des femmes et des jeunes dans le débat des candidats aux présidentielles - Atelier de formation des candidates et titulaires et suppléantes pour les élections de sortie de crise.			
	- Nombre de candidatures féminines lors des différentes consultations électorales	1 candidature féminine (3%) sur 30 candidatures à l'élection présidentielle 167 candidatures féminines (10.71%) sur 1643 candidatures aux élections législatives			
	- Nombre de femmes élues	12 femmes élues (8,57%) sur 140 députés			
	- Existence d'une stratégie de prise en compte de la dimension jeune dans le processus électoral. - Nombre de jeunes actifs dans le débat politique dans le domaine public	- Plaidoyer pour la prise en compte des préoccupations et attentes des femmes et des jeunes dans le débat des candidats aux présidentielles - Atelier de formation des candidates et titulaires et suppléantes pour les élections de sortie de crise.			
	- Taux de participation des électeurs désagréé par sexe.	- Femme 43,36% Prési 2 tours			

		- Données par sexe non disponibles pour Constitutionnelle et Législatives			
--	--	---	--	--	--

Source : PACEC/PNUD/RCA, 2014-2017.

3.2.4. Résultat 4 : "Le programme est géré avec efficacité et la coordination entre les partenaires de l'ANE est efficiente."

62. Au regard du **Produit 4.1** : "*La coordination entre les partenaires et l'ANE est assurée*", différents organes ont été mis en place, notamment le Comité de pilotage, le Comité technique des partenaires et le Comité Stratégique. En termes de qualité de fonctionnement, les réunions du Comité de Pilotage n'ont pas été aussi assidues qu'elles auraient dû l'être. Mais cette situation a été assez contrebalancée par un bien meilleur fonctionnement du Comité Stratégique. En réalité, il y a eu comme un effet d'éviction exercé par ce dernier organe au détriment du Comité de Pilotage. Le Comité Stratégique, où siégeaient les différentes composantes de la partie nationale et les partenaires internationaux, en plus de son rôle de cadre de coordination des acteurs, est aussi devenu une instance de prise de décisions. Le Comité de Coordination Technique a fortiori été lui aussi vidé de sa substance par cette mutation dans le Comité Stratégique. Mais au total, la guidance politique et stratégique, ainsi que la coordination technique et opérationnelle des interventions du projet ont été assurées, dans un environnement difficile il est vrai, car marqué par toutes sortes d'incertitudes de nature sécuritaire et institutionnelle.

63. La composition très ample du Comité stratégique propice aux concertations de large extension n'était toutefois pas un avantage pour les prises de décisions fines. Des parties rencontrées par la mission estiment même que des arbitrages pratiqués dans cette instance n'étaient pas forcément et toujours suffisamment informés par l'éclairage des experts. La prééminence du Comité Stratégique, qui fut naturellement un cadre de concertation de qualité, a donc pu, malgré tout, tirer les consensus obtenus dans ce cadre vers moins de qualité, ou moins de réalisme, et donc ajouter aux tensions stratégiques des interventions électorales menées encore une fois dans un environnement lui-même déjà tendu de ses contraintes propres.

64. La concertation et la coordination sur le projet a seulement pu souffrir, par moments, d'une moindre dynamique en termes de qualité et de mutualisation de l'information budgétaire. Des partenaires font valoir qu'à certains moments il n'y avait plus assez de visibilité des parties sur les différents décaissements. De plus, mais sans que cela engage la responsabilité du projet, certains financements de partenaires bilatéraux, africains notamment, qui transitaient par le Trésor public centrafricain ne parvenaient pas à temps, ou pas du tout, au panier commun qui était leur cadre de gestion régulier.

65. Les interfaces du projet avec l'ANE ont pris la forme de processus de développement des capacités des agents électoraux recrutés par l'Autorité. Ce volet a bien été rempli. En revanche en termes d'interfaces stratégiques structurelles, il y a eu des limites d'adhérence. L'ANE était visiblement en demande de gestion, de cogestion à tout le moins, alors que la modalité d'exécution directe qui était la doctrine de base du projet ne permettait aucune de ces formules. De surcroît l'ANE elle-même ne s'était pas encore suffisamment apprêtée dans ce sens. Si le projet a tenté d'utiliser son canal pour exécuter sur le terrain des paiements liés à des opérations de recensement sur le terrain, cette expérience n'a pas été jugée suffisamment concluante en termes de célérité et de redevabilité, et n'a donc pas pu être étendue outre mesure. D'un autre côté, ce contexte n'a pas peut-être permis de valoriser suffisamment dans le processus électoral, toute l'expertise internationale qui était fixée à l'ANE, notamment 5 experts de l'Union Européenne à différentes séquences du cycle électoral.

66. Au total, le projet a été un levier important de mobilisation de ressources. Les premiers chiffrages de ressources effectués avec l'Autorité Nationale Électorale et leur caractère surestimé n'ont pas encouragé les partenaires à s'engager dans le financement des élections. Les ajustements apportés sur ce plan avec le projet et surtout la décision de démarrer les activités préparatoires avec les premières ressources disponibles ont contribué à déverrouiller la situation et permis aux bailleurs d'avoir confiance et de s'engager véritablement. La valeur ajoutée du projet est à cet égard bien précieuse, pour le déclencheur décisif qu'il a été.

Produit 4.1. : " La coordination entre les partenaires et l'ANE est assurée "					
Programmation		Exécutions			
Résultat spécifique attendu	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons	Rating		
		Réalisations/Livraisons du Projet	E	M	F-N
La coordination entre les partenaires et l'ANE est assurée	Le Comité de Pilotage mise en place et fonctionnel	- Le Comité de pilotage a été mis en place - Un Comité technique des partenaires intervenants dans le processus électoral a été mise en place. - Un comité stratégique a été mis en place en vue d'une coordination politique entre les acteurs nationaux et les partenaires internationaux			
	Le pourcentage de partenaires qui mettent en œuvre des activités déjà prises en compte par d'autres acteurs	- Synergie et subsidiarité de rigueur entre partenaires - Tentatives de gestion unilatérale de certains concours bilatéraux observées au niveau de la partie nationale			

Source : PACEC/PNUD/RCA, 2014-2017.

67. Le **Produit 4.2.**, "*L'UGP est mise en place et opérationnelle*", avait un caractère critique pour un projet qui devait être exécuté selon la modalité d'exécution directe (DIM). Dans ce cadre les ressources humaines et matérielles ont été déployées, pour aboutir à une fonctionnalité satisfaisante en 2015, le document de projet ayant été signé en fin d'année 2014. Ressources humaines : 1 Conseiller Technique Principal de projet, 1 Operations Manager, 1 Spécialiste des Finances, 1 IT Spécialiste – Spécialiste des BD, 3 Consultants IT, 2 Analystes logisticiens, 1 Analyste de communication, 1 Assistante financière, 1 consultant en électricité, 1 consultant en BTP; Ressources matérielles : 2 véhicules achetés, 1 véhicule mis à disposition par le bureau pays, Divers équipements de bureau.

68. Cependant toutes les provisions actées dans le document de projet n'ont pas été déployées. Le staff, quoique important pris dans l'absolu, est resté en deçà de ce qui était prévu, à savoir 18 staffs répartis comme suit : 1 P5, 7 P5, 2 P3, 1 P2, 1 G6, 2 G5 et 4 G3. Dans l'absolu le ratio de mise en place des personnels prévus dans le Prodoc est de 13/18, soit 72%. En termes de profils, par exemple, l'expert juriste prévu n'a pas été recruté. L'idée qui a finalement prévalu était que l'expertise juridique serait exercée à partir de la MINUSCA où étaient déjà basés deux juristes. L'appui au cadre légal, s'agissant notamment des ajustements apportés au Code électoral, a bien été assuré à partir de là.

69. En revanche, le recrutement des staffs a connu des lenteurs qui ont résonné sur le démarrage et l'opérationnalisation de l'UGP. L'absence de consensus entre partenaires sur le premier profil identifié, a en particulier retardé le déploiement du Conseiller Technique Principal et partant l'opérationnalisation du projet. Le Conseiller Technique Principal (CTP) finalement recruté n'est entré en fonction qu'en mars 2015 alors que les élections étaient

prévues pour Juin de la même année, et n'ont été repoussés que lorsqu'il était devenu manifeste que cette échéance n'était plus tenable.

70. Globalement, cette conjonction de ressources humaines et matérielles, associée au fonctionnement des cadres de pilotage visés dans le produit précédent, a bien permis au projet d'être mis en œuvre.

Produit 4.2. : " L'UGP est mise en place et opérationnelle "					
Programmation		Exécutions			
Résultat spécifique attendu	Cibles spécifiques	Réalisations/Livraisons	Rating		
		Réalisations/Livraisons du Projet	E	M	F-N
L'UGP est mise en place et opérationnelle	Ressources humaines et financières nécessaires disponibles Mise en œuvre et clôture du programme PACEC selon les procédures du PNUD	Ressources Humaines : 1 CTP 1 Operations Manager 1 Spécialiste des Finances 1 IT Spécialiste – Spécialiste des BD 3 Consultants IT 2 Analystes logisticiens 1 Analyste de communication 1 Assistante financière 1 consultant en électricité 1 consultant en BTP Ressources matériel : 2 véhicules achetés 1 véhicule mis à disposition par le bureau pays - Divers équipements de bureau - Fonctionnement courant du projet assuré.			

Source : PACEC/PNUD/RCA, 2014-2017.

3.3.Contribution aux effets su generis UNDAF+/CPD

3.3.1. Contributions du projet aux Effets CPD de référence

71. Le Projet d'Appui au Cycle Electoral en République Centrafricaine était ancré sur l'Effet UNDAF intitulé : *"D'ici à 2015, la République Centrafricaine a retrouvé la stabilité et l'ordre constitutionnel grâce à la tenue d'élections libres, crédibles et transparentes"*, effet auquel le CPD/PNUD devait lui-même contribuer à travers son domaine prioritaire Gouvernance, dont le PACEC constituait un levier d'action privilégié. A l'analyse, quatre produits spécifiques structuraient ce Résultat stratégique sus generis au regard desquels l'efficacité du projet est à apprécier in fine : (i) Tenue d'élections libres, crédibles et transparentes, (ii) Restauration de l'ordre constitutionnel, (iii) Restauration de la stabilité (iv) Echéance 2015.

72. **Tenue d'élections libres, crédibles et transparentes** : Cet objectif a été dûment atteint avec une contribution décisive du projet. En effet, le scrutin référendaire et les scrutins présidentiel et législatif à deux tours ont été organisés et ont connu des résultats consensuels à l'issue de processus électoraux jugés transparents et crédibles, aussi bien par les observateurs et la communauté internationale, que par les protagonistes directs eux-mêmes. Il y a eu certes des irrégularités, choses difficilement totalement évitables au demeurant dans un contexte qui était très compliqué, mais elles n'ont pas entravé la régularité globale des résultats qui ont été validés. A contrario, là où lesdites irrégularités sont ressorties de nature à entacher la sincérité globale d'un scrutin - ce fut le cas pour le premier tour législatif couplé au premier tour

présidentiel -, l'élection a été courageusement annulée par la Cour Constitutionnelle de Transition, et le scrutin concerné repris 45 jours plus tard. Cette annulation, motivée par des irrégularités importantes, a finalement été un facteur de renforcement de la crédibilité du cycle électoral dans son ensemble, en découvrant un juge électoral qui savait se montrer indépendant, prendre et assumer des décisions pertinentes, même les plus difficiles.

73. **Restauration de l'ordre constitutionnel** : Le projet a permis d'atteindre cet objectif. Le scrutin référendaire organisé a permis au pays de se doter d'une nouvelle Constitution, approuvée par 93% du corps électoral centrafricain. Puis un président de la République a été régulièrement élu, avec 62,7% des voix exprimées. Dans la suite, deux tours de scrutin ont permis au pays de se doter démocratiquement d'une chambre de députés. Les autres institutions républicaines, pourvues par désignation, ont été mises en place, notamment une Cour Constitutionnelle, un Haut Conseil de la Communication. L'ordre constitutionnel national a donc été restauré, et les mesures de suspension de droits que différentes instances et organisations internationales avaient prises à l'encontre du pays, ont été levées. Dans la suite des prochaines élections locales, l'agencement institutionnel devrait connaître son parachèvement avec la mise en place de la chambre sénatoriale d'un parlement prévu pour être bicaméral.

74. **Restauration de la stabilité** : Cette dimension était vue comme devant découler de la restauration de l'ordre institutionnel. Et il était raisonnable de penser qu'avec la mise en place d'institutions nationales pourvues de manière démocratique, régulière, transparente et consensuelle, la paix civile et, donc, la stabilité, seraient également de retour. Hélas, la stabilité du pays reste encore une vive préoccupation un an et demi avec le retour de la légalité constitutionnelle en Centrafrique. Quelque quatorze groupes armés continuent de faire peser leurs menaces sur la paix civile, avec la survenue régulière d'éruptions de violence à l'intérieur du pays.

75. **Echéance 2015** : Cet objectif calendaire a été réalisé dans une grande mesure, puisque le référendum constitutionnel a été organisé le 13 Décembre 2015, et le 1^{ier} tour de l'élection présidentielle 30 Décembre suivant. Le second tour de la présidentielle et les deux tours des législatives, en revanche, sont sortis de la période visée dans l'objectif. Les raisons ont surtout été de nature budgétaire. Les ressources ont mis du temps à être mobilisées, induisant du décalage dans le calendrier des activités préparatoires, et le report de certains scrutins. L'annulation du premier tour des législatives qui étaient couplé au 1^{ier} tour de la présidentielle a aussi poussé à redéployer le calendrier de l'élection des députés, dont le second tour finalement intervenu le 31 Mars 2016 a clôturé le cycle électoral. Au total, un dérapage d'un trimestre a été noté par rapport à l'échéance de fin 2015.

Effet UNDAF/CPD					
Libellé Effet	Objectifs spécifiques	Réalizations	Rating		
			E	M	F-N
"D'ici à 2015, la République Centrafricaine a retrouvé la stabilité et l'ordre constitutionnel grâce à la tenue d'élections libres,	▪ Tenue d'élections libres, crédibles et transparentes	- Référendum constitutionnel tenu - Élection présidentielle tenue - Élections législatives tenues			
	▪ Restauration de l'ordre constitutionnel	- Ordre constitutionnel restauré : ✓ Nouvelle Constitution votée ✓ Président élu démocratiquement ✓ Chambre de députés élue démocratiquement			

crédibles et transparentes"	Restoration de la stabilité	- Stabilité relancée mais toujours menacée gravement par la présence/activité de nombreux groupes armés - Nouvel Etat restauré ne maîtrise pas encore tout le territoire			
	Echéance 2015	- Référendum tenu fin 2015 1^{ier} tour Présidentielle tenu fin 2015 1^{ier} tour Législatives tenu début 2016 2nd tour Législatives tenu début 2016			

3.3.2. Synthèse des Forces et faiblesses

3.3.2.1. Forces et opportunités du Projet

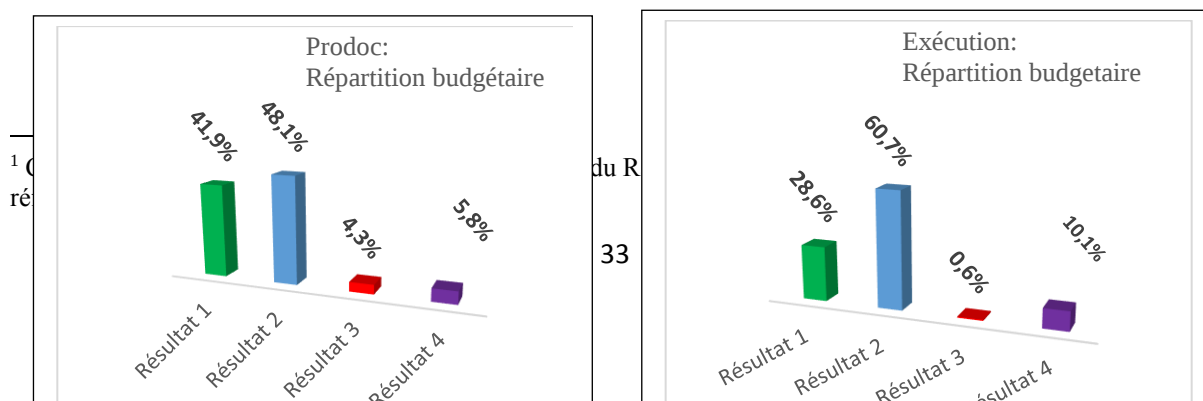
	Forces/Opportunités	Résonnances sur le Projet
1.	Engagement de la communauté internationale et des partenaires techniques et financiers	Mise à disposition des ressources qui ont permis de boucler le budget du projet Animation du pilotage stratégique essentiel à la guidance du projet
2.	Capacités de référence du PNUD dispose : traditions de management de basket funds électoraux avec possibilité de mobiliser les experts nécessaires et de s'adosser sur le réseau corporate de l'Agence et des Nations Unies	Exécution de projet avantagée par des bases techniques solides ; tous besoins de capacités peuvent être satisfaits au meilleur coût avantage et dans des délais raisonnablement appropriés (en tenant compte des contraintes d'un environnement de crise)
3.	Standards de gestion de rang international du PNUD dans le cadre de l'exécution directe	Exécution servie par des exigences fortes en matière de transparence et de normes de qualité, directement mises en œuvre par le Bureau pour les achats directs
4.	Ressorts de flexibilité importants garantie par la Gestion PNUD	Le projet en retire une capacité d'adaptation et survie importante, parfaitement illustrée le redéploiement en cours qui tire les leçons des contraintes induites par la crise de 2015 (ONG remplacées par les Barreaux, par exemple)
5.	Capacité de subsidiarité et de pro activité garantie par la Gestion PNUD : - Pro activité pour pré positionner des ressources Core en attendant qu'un PTF finisse de dérouler ses procédures pour rendre disponible ses concours (Ressources UE, par exemple)	Le projet en retire un surcroît de marges de manœuvre et évite d'être bloqué lorsque des ressources de bailleurs sont en retard
6.	Qualité des cadres de concertation du projet : le Comité Stratégique notamment a permis de maintenir un contact direct et régulier entre communauté internationale et partenaires nationaux	Le projet a ainsi pu disposer de manière régulière les arbitrages nécessaires à la progression de sa mise en œuvre
7.	Cadre transitionnel où les cartes politiques sont rebattues	La conduite du processus électoral et les résultats obtenus ont été facilités par le fait que tous les protagonistes des scrutins sont sur un même plan, avec l'absence d'un exécutif sortant
8.	Indépendance de la Cour Constitutionnelle de Transition	L'annulation motivée du 1 ^{ier} des Législatives coupé au 1 ^{ier} tour de la Présidentielle a renforcé la crédibilité du processus électoral

3.3.2.2.Faiblesses et contraintes au Projet

N°	Faiblesses/Contraintes au Programme	Résonnances sur le Programme
1.	Contexte sécuritaire volatile	- Attentisme initial des partenaires a gêné le démarrage du projet - Activités gênées dans certaines zones - Recensement électoral n'a pas se faire simultanément dans toutes les parties du territoire national
2.	- Tensions budgétaires : - Lenteur dans la mise en place des ressources des partenaires techniques et financiers - Insuffisance des ressources disponibles - Mauvaise visibilité/emprise sur certaines ressources ayant/devant transité par le Trésor public centrafricain	- Démarrage tardif par rapport aux échéances qui étaient fixées pour les différents scrutins - Report de certaines activités - Faible accent mis sur les aspects autres que ceux directement liés aux opérations électorales - Formation des agents recenseurs écourtées : 1 jour seulement au lieu de 1 semaine comme planifiée, avec à l'arrivée des agents incapable de faire les photos
3.	Faibles capacités de l'Autorité Nationale des Elections	- Mauvaise gestion de la paie des premiers agents de recensement a failli hypothéquer ce volet important du processus - Mauvaise gestion des dossiers candidature a retardé la confection des maquettes et l'impression des bulletins de vote, et exercé de fortes tensions sur le plan logistique (déploiement sur le territoire électoral)
4.	Faiblesses du Code électoral de transition	Même réajusté, le Code a gardé le principe d'adosser les candidatures sur la possession d'un titre de propriété bâtie, et a ainsi découragé la candidature des femmes à la députation
5.	Mutations dans le mécanisme de pilotage : prépondérance du Comité Stratégique	Beaucoup d'arbitrages rendus sur une base politique, insuffisamment informés sur le plan technique

3.4.Efficience

76. Le Document de projet signé le 25 Novembre 2014 projetait un volant global de ressources de 43 483 745 dollar américain. Cette anticipation a été ramenée à 36 652 008 USD en juin 2015, soit une diminution de 15%. Puis le budget a encore été remanié, et remonté à 39 247 369 USD, à la suite de l'annulation du premier tour des élections législatives qui était couplé au premier tour de la présidentielle. Les ressources finalement constituées se sont élevées à 37 632 401 USD, soit un ratio de mobilisation de ressources de 96%. A la clôture du projet, les décaissements étaient de 35 495 026 USD, soit un taux d'exécution budgétaire consolidé de 94,32%.¹.



Source : PNUD/RCA, PACEC, financiers 2013-2016

77. Les ressources mobilisées l'ont été auprès des partenaires suivants : Union Européenne ; France ; PNUD ; République du Cameroun ; République du Congo ; République du Gabon ; USAID ; Royaume du Maroc ; Union Africaine ; Italie ; ONU Femmes ; Grand Duché de Luxembourg.

78. La problématique de l'efficacité du cadre budgétaire recouvre le rapport coût-avantage sur l'ensemble des livraisons effectuées par le projet à travers ses trois Résultats –deux stratégiques et le quatrième résultat opérationnel de coordination/mise en œuvre). Sont à considérer, à cet égard et notamment, la qualité de la gestion même des ressources, qui permet ou ne permet pas de les sécuriser en les dédiant exclusivement aux emplois auxquels elles sont destinées ; la qualité des produits rendus et des résultats obtenus, significative de plus ou moins de "value for money", et, entre les deux, les modèles opératoires qui, en étant plus ou moins onéreux, laissent arriver plus ou moins de ressources et de résultats aux bénéficiaires. Quelques autres dimensions du projet qui influencent ses rendus sont également examinés par ailleurs.

79. **Value-for-money ou lien entre quotité de ressources et résultats** : L'exécution des ressources dédiées au projet est gérée par une Unité attachée au Bureau, en exécution directe, comme cela est de rigueur avec les projets relatifs aux élections. Certes, une brève expérience de transferts de fonds à l'ANE pour paiement de prestataires locaux du cycle électoral, a été tentée au début, mais elle a été vite abandonnée, de sorte que l'on peut dire que le projet a été pleinement exécuté selon la modalité DEX/DIM et les paiements directs. Au total, les procédures fiduciaires de standard international du PNUD, qui s'appliquent pleinement dans ce cadre, ont permis de sécuriser des acquisitions au meilleur rapport coût-avantage. Ce cadre budgétaire constituait, en effet, un véritable outil de promotion de la transparence et de l'efficacité sur les transactions au sein du projet.

80. S'il y a un effort pour bien gérer les ressources, pour autant et en face, les livraisons obtenues en échange des ressources dépensées, sont-elles d'une robustesse satisfaisante ? Par la qualité des procédures PNUD mises en œuvre, le projet est arrivé à faire en sorte que les acquisitions en général se fassent dans de bonnes conditions et que les livraisons obtenues soient de bonne facture. Il y a toutefois eu des manquements dans ce sens, constituant naturellement des limitations au rendu du projet en termes de *value-for-money*. Par exemple, pour les législatives annulées, dans 79 circonscriptions sur les 140 que comptent le pays, il y avait des bulletins de vote comportant des mentions erronées¹. Ces errements venaient toutefois de la gestion de l'enregistrement des candidatures qui était faite par l'ANE.

¹ Source : Entretien Cour Constitutionnelle.

81. **Efficiences du modèle organisationnel** : A côté des coûts stratégiques dont le rendement est apprécié supra, l'efficacité globale du projet interpelle aussi ses coûts d'intermédiation. Autrement dit, dans quelle limite parvenait-il à contenir ce type de dépenses, représenté par les coûts encourus pour apporter aux bénéficiaires finaux les ressources du projet ? L'ampleur des coûts d'opération tend à être importante lorsque l'exécution est directe et que le projet est dans l'obligation d'immobiliser du staff technique lourd pour se mettre en œuvre, ce qui était naturellement le cas du PACEC. Au total les dépenses au titre de la composante 4, liées à la mise en œuvre du PACEC mais aussi au renforcement des capacités, se sont élevées à 3 588 835 USD, ce qui représente 10% des dépenses totales du projet. En réalité, les dépenses de fonctionnement de l'UGP considérées isolément ressortent plutôt contenues de fait, si l'on considère la non mobilisation de tous les staffs qui étaient prévus dans le document de projet, et l'approche de subsidiarité avec le Bureau Election de la MINUSCA : par exemple le projet n'a pas recruté d'expert juridique, laissant les experts juristes de la MINUSCA prendre en charge les questions de droit rencontrées sur le cycle électoral, notamment lorsqu'il a fallu apporter des ajustements au Code électoral. Le retrait du projet de l'un des trois véhicules qui étaient prévus peut aussi être invoqué dans le sens de cette dynamique de rationnement des dépenses de fonctionnement de l'UGP.

82. **Valeurs ajoutées des inputs UN corporate et des synergies inter agences** : L'efficacité du projet est naturellement améliorée par les contributions qu'il mobilisait dans le réseau corporate des Nations Unies. Elles prenaient la forme d'une assistance technique distante ou in situ en RCA, engageant de manière ponctuelle des ressources humaines en provenance d'autres entités du SNU. Le projet a reçu deux missions d'assistance de la Division Electorale du Département des Affaires Politiques (DPA) près le Secrétariat Général à New York. Ces apports étaient par définition plus coût-avantageuses parce que le projet ne les finançait pas ou ne le faisait que très partiellement.

83. **Efficiences temps** : La problématique de l'efficacité interpelle enfin la gestion du temps et ses incidences sur la productivité du projet et la qualité de ses rendus. Malgré les bons résultats en termes de tenue des scrutins et d'acceptation de leurs verdicts, la gestion du temps dans le processus électoral a été difficile. Le projet lui-même a perdu du temps dans la mise en place de son Unité de Gestion, avec des staffs globalement disponibles entre Mars et le milieu de l'année 2015, alors que le Prodoc remontait à Novembre 2014. La mobilisation des ressources a, elle aussi, pris plus de temps que n'en autorisait l'urgence attachée à des échéances électorales de sortie de crise, de sorte que les parties ont finalement été obligées de repousser la date des élections couplées.

84. Enfin, dans la gestion courante des opérations, les faibles capacités de l'ANE dans la gestion des dossiers de candidature, ont créé des lenteurs qui se sont répercutées sur tout l'aval de la chaîne opérationnelle : les maquettes des bulletins ont été remaniées jusque tardivement et les imprimeurs ont eu moins de temps pour travailler (imprimerie, colisage, et expédition vers la RCA). Les bulletins ont été réceptionnés à Bangui très tardivement (3 jours avant le vote, au lieu de 8 nécessaires selon le Service Logistique de la MINUSCA), avec beaucoup d'erreurs graphiques et un conditionnement qui ne facilitait pas leur acheminement vers les circonscriptions électorales (les bulletins de plusieurs régions distantes étaient placés dans les mêmes colis). Il a fallu que la MINUSCA annule tous ses vols et mette à disposition l'ensemble de sa flotte, pour que les colis électoraux puissent être acheminés dans les 16 préfectures, à charge pour le projet de les faire arriver jusque dans les sites de vote. La gestion du temps, pas toujours appropriée, a pesé négativement sur la qualité des rendus du projet, et a partie liée avec les irrégularités nombreuses ayant motivé l'annulation du premier tour des législatives couplé au premier tour de la présidentielle.

85. Valeurs ajoutées en provenance du système de programmation et de suivi-évaluation

: Ces sous-fonctions de gestion sont aussi des déterminants importants de l'efficacité, dans la mesure où leur fonctionnalité apporte au projet une efficacité marginale, c'est-à-dire une productivité accrue à consommation constante de ressources. La programmation permet au portefeuille de se donner un cap clair et réaliste, le suivi-évaluation, de s'auto diagnostiquer régulièrement et de susciter à temps ses propres remédiations pour rester performant ou améliorer ses performances.

86. La programmation, dans une intervention aussi lourde et complexe qu'un projet d'assistance électorale en contexte de sortie de crise, revêt une importance critique. Dans le cas du PACEC, la collaboration entre l'Unité de Gestion et l'ANE, mais aussi avec le Bureau électoral de la MINUSCA, a permis de planifier, mais avec plus ou moins de confort, le déploiement des intrants au cycle électoral, notamment sur les aspects cruciaux : les budgets, les achats et la logistique. Du point de vue des budgets, si à l'arrivée, le projet a injecté quelque 35 495 026 USD dans le cycle, la programmation budgétaire elle-même n'a pas toujours eu toute la lisibilité souhaitable. Les premières projections budgétaires effectuées par l'ANE étaient jugées surestimées par les partenaires qui y voyaient une raison de persister dans un certain attentisme. Il a fallu un certain temps au projet pour affiner cette programmation, la rendre réaliste, pour que le bailleur de fonds principal, l'Union Européenne, rentre enfin dans le tour de table. Enfin, lorsque la programmation budgétaire stabilisée s'est mise en place, l'itinéraire de certaines ressources n'a pas permis leur lisibilité rapide. Le projet a eu une maîtrise tardive ou insuffisante, voire les deux à la fois, sur les ressources de partenaires bilatéraux africains ayant fait transiter leurs contributions par le Trésor public centrafricain.

87. Au niveau des achats et de la logistique de leur déploiement sur le terrain, non plus, si le projet a pu livrer tous les intrants qui ont rendu possible l'organisation des différents scrutins, cela ne s'est pas fait sans difficultés majeures sur les approvisionnements. Des achats clés se sont faits dans des tensions de délais très sévères, qui se sont répercutées naturellement sur la fonction logistique. Les bulletins de vote fabriqués à l'extérieur pour des raisons de sécurité et de standards de qualité, par exemple, sont arrivés à l'aéroport de Bangui trois jours au plus avant le jour du premier tour du scrutin présidentiel et législatif. Cela a constitué une pression énorme sur les capacités logistiques du projet, qui a dû mobiliser la flotte aérienne de la MINUSCA pour y arriver.

88. A l'actif du suivi-évaluation, les rapports narratifs et financiers du projet étaient régulièrement élaborés, avec une bonne mise à jour de l'information dans le système Atlas qui permettait de positionner les ressources assujetties à de tels déclencheurs. Les comités de pilotage se tenaient moins régulièrement, mais en lieu et place, ce sont plutôt des réunions de du Comité Stratégique, de plus ample composition, qui s'organisaient. Il est parvenu à la mission que des décisions de nature plus politique sortaient parfois de ces sessions du Comité Stratégique, sans être suffisamment informées sur le plan technique et de leur faisabilité. A ces éléments près, le dispositif de pilotage a globalement permis d'assurer une bonne guidance du projet, y compris en procédant à des ajustements chaque fois que c'était nécessaire.

89. Illustration que le pilotage a bien fonctionné et servi l'efficacité du projet, l'approche de gestion des paiements des acteurs de terrain a été significativement réorientée, à l'initiative du pilotage du projet. Dans un premier temps les fonds étaient versés par tranche à l'Autorité Nationale des Elections qui devait faire procéder au paiement des ayant droit et remonter au projet les pièces justificatives correspondantes, avant de recevoir les tranches suivantes. Mais la gestion de ce processus par l'ANE se révélant vite non satisfaisante, le pilotage a décidé de

laisser le projet se charger directement de ces paiements. Pour ce faire pratiquement tous les autres staffs du Bureau ont été mobilisés dans ce cadre. Cette réorientation a été décisive car la persistance de dysfonctionnements dans le paiement des acteurs de terrain faisait peser les plus graves menaces sur le processus électoral, en suscitant chez lesdits acteurs des mouvements d'humeur de type rétention ou dégradation du matériel électoral.

3.5.Impact

90. ***Légalité institutionnelle restaurée*** : L'organisation d'un scrutin référendaire réussi a permis au pays de retrouver sa légalité constitutionnelle, et constitue le premier impact majeur, qui a par la suite été consolidé et complété par la réussite de deux autres scrutins, présidentiel et législatif, synonymes de mise en place de maillons importants des institutions prévues par la légalité restaurée. L'élection d'un Chef de l'Etat, puis d'une Chambre parlementaire mettant fin aux structures d'exception de la transition a ramené le pays dans le concert des nations, en abolissant toutes les suspensions internationales qui le frappaient jusque-là. Cette contribution du projet à la restauration institutionnelle du pays a été décisive, et d'autant plus marquante que les différentes étapes en ont été réalisées avec un franc succès. Les résultats du scrutin référendaire, de l'élection présidentielle et des législatives partiellement couplées au second tour de la présidentielle, ont été reconnus par tous, dans un consensus qu'on n'aimerait rencontrer plus souvent dans la région. Si le premier tour de l'élection parlementaire couplé au premier tour du scrutin présidentiel a été annulé pour irrégularités majeures, cette situation a dans un sens constitué une bonne respiration démocratique au cœur du processus de régénération des institutions, et contribué à conforter la confiance des parties qui recevaient ainsi des gages d'indépendance du juge électoral.

91. ***Actifs de production électorale générés*** : La tenue des trois scrutins ayant conduit à la restauration de la légalité institutionnelle est passée par la production d'actifs de gestion électorale qui constituent des biens importants que le pays peut utiliser dans la suite de ses cycles électoraux. Le premier de ces acquis est une liste électorale informatisée de près de 2 millions d'inscrits, qui constitue une base techniquement valide pour conduire de futurs scrutins. Le pays peut ainsi, pour longtemps, se dispenser de réaliser un nouvel enregistrement lourd de sa population électorale, et se satisfaire de procéder régulièrement à la révision de ce fichier de base. Il est vrai que l'objectif à cet égard a dû être redimensionné, puisque l'idée initiale était de réaliser une base de données numérisée avec identifiants photographiques, alors que les photos mal prises par les agents recenseurs ont dû être enlevées de la base, en fin de compte. Malgré tout, la liste électorale générée par le projet reste un élément d'impact de qualité.

92. Le fichier électoral est livré au pays avec un Centre de Traitement de Données, qui constitue l'infrastructure de gestion électro-informatique du processus électoral. Il y a là-dedans, des serveurs et autres outils informatiques de recueil et de traitement de l'information technique à toutes les étapes du cycle électoral. A cela s'ajoute le matériel électoral de terrain comme les kits d'enregistrement, les urnes, les isoloirs, etc. L'ensemble des ces actifs dûment transférés à la partie nationale pendant la mission d'évaluation, est chiffrée en valeur à 4 millions de dollar, environ.

93. ***Capacités de gestion électorale générées*** : Le projet a également suscité et semé dans l'environnement des capacités de gestion électorale. Certes la dimension de renforcement de capacités a finalement été restreinte, plus ou moins consciemment et plus ou moins volontairement, à ce qui était nécessaire pour opérationnaliser le processus électoral sur le

terrain. Les urgences auxquelles il fallait faire face, avec des tensions fortes sur les ressources et les délais, dans un environnement qui ne manquait de menaces sur le processus électoral, expliquent essentiellement cet ajustement qui a fait, par exemple, qu'un acteur comme l'ANE n'a pas pu être impacté significativement sur le plan des capacités stratégiques.

94. Du moins, à un niveau plus opérationnel, plusieurs milliers d'acteurs de terrain ont été formés dans la conduite des opérations d'enrôlement des électeurs, de supervision du vote, de dépouillement et de transmission des résultats spécifiques vers les institutions nationales compétentes. Quelque 12 808 personnes ont été recrutées et formées pour effectuer l'enregistrement des électeurs. 17 513 agents ont été formés à la supervision/gestion des bureaux de vote (3 cycles de formation). 44 juges relais de la Cour Constitutionnelle ont également été formés à la supervision de terrain, tandis que la Cour elle-même était dotée, en son siège à Bangui, d'une vraie capacité de travail qui lui a permis de plancher comme il se devait sur les inputs venant de l'ANE et de prendre les décisions qu'elle a prises.

3.6.Durabilité

95. La durabilité des acquis d'un projet est fonction de déterminants clés, d'amont et d'aval. En amont, il y a la qualité des produits livrés qui servent de supports tangibles aux effets éventuellement obtenus, et en aval la qualité de l'appropriation des bénéficiaires et leur capacité à prendre le relai et à tenir un résultat dans la suite des interventions du projet forcément limitées dans le temps. Sans produits de qualité, l'on ne peut envisager de réelle pérennité. Aussi bien, si de bons produits ont été livrés mais ne sont pas tenus comme ils devraient l'être et que la partie nationale n'est pas réellement prête à les porter comme ils l'étaient dans le cycle de programmation révolu, l'on ne peut pas davantage parler de durabilité.

96. La qualité des livraisons faites par le projet comme inputs supports de son influence dans son environnement est à considérer au cas par cas, en fonction justement des produits concernés. Le dénombrement des électeurs qui a abouti à l'établissement d'une liste électorale numérisée de près de 2 millions d'électeurs, constitue un rendu tangible sur lequel le pays devrait capitaliser durablement en diligentant régulièrement de simples opérations de révision en amont de chaque nouveau cycle électoral. Pour gérer cet acquis et réaliser ses révisions périodiques le projet a également constitué et transféré au pays un Centre de Traitement de Données et divers équipements et matériels techniques, pour une valeur d'environ 4 millions USD en comptant les travaux de réhabilitation du site. Si toute cette infrastructure est de qualité robuste, son maintien en l'état après le transfert est problématique.

97. Les autorités nationales rencontrées faisaient encore valoir à ce propos que le PNUD allait les accompagner quelques mois encore en attendant de pouvoir être relayé par l'Etat dans la prise en charge budgétaire du Centre. Or, au niveau du PNUD, le transfert abolit dorénavant toute forme de responsabilité et d'engagement dans la gestion du CTD. Cette hésitation de la partie nationale dans le cœur même de ses responsabilités dénote une appropriation nettement insuffisante et est de nature à nourrir les plus vives craintes sur la pérennité du Centre de Traitement des Données. Pourtant, l'évaluation faite par le projet, à la demande du Comité de pilotage, établit les coûts de maintenance du Centre à moins de 25 000 dollar USD sur une base annuelle.

98. Le développement de capacités a été effectué dans les conditions d'urgence ayant caractérisé la mie en œuvre du projet. Les tensions de temps ont amené l'équipe de projet à mettre l'accent sur le développement des capacités directement liées aux opérations électorales de terrain. Près de 20 000 agents électoraux en ont été les principaux bénéficiaires. Les parties

prenantes rencontrées expriment leur crainte de voir ce bassin se disperser avant un prochain cycle électoral, s'il n'y a pas un mécanisme pour faire vivre un minimum d'animation technique en leur faveur. Or le fait que les démembrements de l'ANE soient des entités ad hoc montées 60 jours avant le scrutin et dissoutes dans le même délai après l'élection, ne laisse pas sur le terrain cette indispensable capacité d'animation résiduelle.

99. Les agents électoraux recrutés par l'ANE ont été formés, mais pas les commissaires eux-mêmes. Si le projet avait entre autres objectifs stratégiques de renforcer les capacités de l'Autorité, l'encadrement de celle-ci n'a pas vraiment pris part aux activités de formation déroulées pour les agents électoraux. Il n'a pas davantage soumis de plan de formation au projet qui, de son côté, était focalisé sur les formations des importants effectifs d'opérateurs de terrain. Le développement des capacités de l'ANE ne s'est pas non plus fait à travers une approche de faire faire par laquelle le projet externaliserait certaines activités vers l'ANE en lui donnant ainsi l'opportunité d'opérer elle-même. Cette stratégie, tentée sur la gestion de la paie d'une première cohorte d'agents électoraux, n'a pas prospéré parce que l'ANE n'a pas satisfait aux exigences de gestion du projet. Au total, le développement de capacités a peu pris à l'ANE, qui avait toutefois bénéficié de l'assistance technique de l'Union Européenne à travers cinq experts électoraux (2 consultants et 3 détachés). Ce contexte spécifique de l'ANE augure mal de ce qu'elle est en situation de faire pour pérenniser les acquis du projet décrits plus haut.

100. La Cour Constitutionnelle ressort avoir mieux capitalisé sur l'accompagnement plus ponctuel prodigué par le projet à la défunte Cour transitionnelle : une salle de délibération, une capacité de traitement informatique des données électorales et une capacité de monitoring de 44 juges relais formés et déployés dans les circonscriptions électorales. Avec ces moyens additionnels mis à sa disposition, la Cour a pleinement assumé ses responsabilités, y compris en motivant et prononçant, en parfaite indépendance, la nullité du premier tour des législatives couplées à la présidentielle. Elle se place déjà dans la perspective des prochaines élections locales, en prenant des initiatives pour se doter du surcroît de capacités spécifiques lié à ce genre de scrutin, pour lequel elle admet n'avoir pas encore d'expérience.

Conclusion

1. Principales constations sur le projet

101. **Pertinence** : La pertinence stratégique du projet est ressortie très robuste, du fait notamment de son alignement sur les priorités du pays ainsi que celles de la coopération de la communauté internationale, à savoir la restauration de l'Etat de droit et la bonne gouvernance (DSRP/II, 2011-2015 ; UNDAF/CPD-PNUD, 2012-2016). D'un point de vue opérationnel, cette pertinence était également constante, dans la mesure où les capacités n'étaient pas présentes intrinsèquement dans le pays pour organiser les élections de transition avec les seules institutions nationales et les moyens de l'Etat centrafricain, et que le pays avait réellement besoin d'un appui important à cet égard.

102. Toutefois, des inflexions dans les stratégies de mise en œuvre du projet, imposées par les tensions budgétaires et de temps, ont pu relativiser cette pertinence opérationnelle. Par exemple, moins d'attention a finalement été accordé aux aspects non directement et immédiatement critiques pour les opérations électorales du cycle, comme la communication sociale ou encore et surtout le développement des capacités stratégiques de l'Autorité Nationale des Elections (ANE). Enfin, du point de vue de la pertinence logique, le document de projet montrait une certaine faiblesse en ne formulant pas des résultats spécifiques pour lier les produits à l'effet CPD/UNDAF de rattachement : cette lacune a été corrigée par le management

du projet qui, à partir des composantes du projet, a reconstruit une chaîne de quatre résultats à cet effet.

103. **Efficacité** : Le projet a contribué à la constitution d'un fichier électoral informatisé de 1 954 433 électeurs, dont 48,36% de femmes. Sur cette base, il a permis à trois scrutins de sortie de crise - constitutionnel, présidentiel et législatif - de se tenir, en mettant à disposition les intrants de vote clés, notamment : 4 600 kits d'enregistrement et 12 808 agents enregistreurs formés, 360 micro-ordinateurs accompagnés de 360 onduleurs et multiprises, 10 serveurs dont une de très grande capacité, 15 scanners, 7 imprimantes, 135 tables de travail (saisie et scannage), 300 chaises pour les opérateurs de saisie, 13 369 837 bulletins de vote produits, 168 820 formulaires de vote imprimés, 148 820 enveloppes de transmission de résultats ont été imprimés, 2,000,000 de cartes d'électeurs ont été produits, 13,350 urnes de 60 litres avec couvercles, 15,020 isolements cartonnés, 19,643 kits de bureaux de vote, 19,000 bouteilles (100 ml) d'encre indélébile, 49,300 scellés, 632 véhicules déployés sur 132 jours (chiffres globaux sur l'ensemble du processus) pour avoir transporté environ 415 tonnes de matériel électoral (soit environ 1,344 m3 de matériel), 17,513 agents de bureau de vote formés.

104. La livraison de l'ensemble de ces produits a contribué à doter le pays : (i) d'une nouvelle Constitution, (ii) d'un président de la République régulièrement élu, et (iii) d'une chambre de députés démocratiquement élue. En d'autres termes, le projet a fortement contribué à la restauration de la légalité constitutionnelle. Ce résultat était majeur parce qu'il ouvrait enfin la porte à toutes les opportunités pour le pays, l'état d'exception ayant isolé la République Centrafricaine sur le plan diplomatique régional et international, et donc plombé davantage son développement économique et social.

105. Ces acquis n'ont pas été obtenus sans difficultés et limitations dans la mise en œuvre du projet : le recensement des électeurs n'a pu se faire de manière simultanée sur toute l'étendue du territoire, contrairement à la pratique en vigueur et comme préconisé par le Code électoral; le renforcement des capacités s'est limité aux savoir faire opérationnels agents électoraux, au détriment par exemple de capacités plus stratégiques nécessaires pourtant à l'autonomisation de l'ANE; la liste électorale a finalement été lestée de ses identifiants photographiques, du fait de l'incapacité des agents recenseurs à faire les prises de vue appropriées, résultat d'une durée de formation sans doute insuffisante et non testée en amont ; les bulletins de vote ont été reçus bien tard et avec beaucoup d'erreurs, une conséquence de la mauvaise gestion de l'enregistrement et de la validation des candidatures au niveau de l'ANE, etc. Par ailleurs, la problématique de l'inclusion des femmes a faiblement été influencée : 1 seule candidature féminine, non élue, à la présidentielle a été enregistrée; seules 12 députées ont été élues dans une assemblée de 140 législateurs. De fait, malgré les ajustements légaux accompagnés par le projet dans le Code électoral, celui-ci est resté une gêne à l'inclusion des femmes en politique, avec ses dispositions gageant toute candidature sur un titre de propriété bâtie, dans un environnement où les femmes accèdent difficilement au foncier.

106. **Efficiace** : Les standards de gestion de rang international du PNUD ont favorisé une rationalisation des dépenses et une optimisation des coûts. Plus substantiellement, le projet a pu aussi atteindre ses objectifs tout en contenant les coûts d'opération, grâce notamment à la subsidiarité pratiquée avec la MINUSCA qui a assuré le déploiement du matériel électoral vers les 16 préfectures, le projet prenant le relai pour le faire arriver au niveau des lieux de vote. En revanche, les tensions de trésorerie, les difficultés de l'ANE à gérer les processus d'amont comme l'enregistrement et la validation des candidatures, n'ont pas permis d'optimiser la

gestion du temps, ce qui s'est parfois reflété sur la qualité de certains produits comme les nombreux bulletins de vote erronés et le colisage fait en dépit du bon sens géographique.

107. **Impact** : L'impact fondamental du projet est d'avoir restauré la légalité constitutionnelle en République Centrafricaine, dotant le pays d'une constitution adoptée à une à une large majorité du corps électoral, un nouveau président de la République et une chambre de députés démocratiquement élus. Dans le sillage de ces institutions pourvues au suffrage universel, l'agencement institutionnel s'est consolidé avec la formation régulière d'une Cour Constitutionnelle et d'un Haut Conseil de la Communication, en lieu et place des entités d'exception mises en place lors de la transition. En termes de capacités, l'impact du projet se situe davantage sur le bassin de ressources humaines formées pour accompagner le processus électoral sur le terrain (près de 20 000 personnes), moins au niveau de l'ANE qui connaît beaucoup de limites stratégiques, comme l'a montré sa gestion non satisfaisante du paiement des agents recenseurs, et des dossiers de candidatures.

108. **Durabilité** : La durabilité est contrastée, en fonction des types de résultats. La liste électorale est un acquis durable, susceptible d'être longtemps utilisé encore, avec des révisions périodiques. Le petit matériel électoral dur est plus fragile et demande un bon entreposage et un minimum de maintien : il a malheureusement été observé que certains éléments étaient encore stockés de manière précaire en plein air dans la cour du Centre de Traitement de Données. Ce Centre, récemment transféré à la partie nationale, fait face à de réelles menaces de durabilité : les ressources nécessaires à sa bonne conservation n'étaient toujours pas en place au moment de l'évaluation. Entre les agents recenseurs, les agents de bureaux de vote et les observateurs, un bassin de près de 20 000 personnes ont été capacitées dans diverses dimensions techniques du processus électoral. La question se pose de savoir si l'ANE, dont les démembrements locaux sont ad hoc, a les moyens institutionnels de les maintenir en capacité de servir.

109. Au-delà de tout ceci, qu'en est-il de l'acquis le plus substantiel du projet qu'est la restauration de la légalité constitutionnelle et d'une certaine stabilité ? La volatilité persistante de l'environnement sécuritaire marqué par la présence et, pour certains, l'activité, de quelque 14 groupes armés, fait hélas peser de lourdes menaces sur ce résultat.

2. Leçons apprises

1. *Dans un environnement plombé par l'insécurité et les incertitudes budgétaires, le projet a su constituer une force d'entraînement et faire admettre que le défi des élections était à portée de main.*

110. De sérieuses incertitudes pesaient sur une sortie de la transition à brève échéance. Le contexte sécuritaire restait très volatile dans le pays. Le pouvoir central n'avait pas tout le contrôle sur l'ensemble du territoire. Les estimations budgétaires faites du processus électoral étaient encore très irréalistes et décrédibilisaient plutôt le processus électoral. Tous ces facteurs entretenaient une forme d'attentisme général que le projet a contribué à secouer, et a ainsi aidé à crédibiliser la stratégie de sortie de la transition : à travers des outils de planification plus robustes, et aussi avec les premières ressources d'appel avancées par le PNUD. Cette capacité d'entraînement a fini par convaincre les bailleurs de fonds, en particulier l'Union Européenne, et mettre définitivement le cycle électoral de sortie crise dans la bonne voie.

- 2. *Le cycle électoral a aussi ceci de particulier et de rafraichissant qu'il a été l'occasion, pour les pays de la sous-région, et même au-delà, de se mobiliser aussi pour apporter leurs contributions budgétaires au processus.***

111. Dans beaucoup de cas de mise en œuvre de cycles électoraux de sortie de crise, ce sont les bailleurs de fonds traditionnels pourvoyeurs d'aide publique au développement qui se dévouent pour financer les élections. Dans le cas présent, la sous-région Afrique du Centre et australe s'est fortement mobilisée politiquement, mais aussi financièrement. La mobilisation est même allée jusqu'au Afrique du Nord, puisque le fonds électoral a enregistré la contribution du Maroc. Cette expérience mérite d'être connue en espérant qu'elle fasse tâche d'huile.

- 3. *Au-delà des résultats positifs obtenus, le projet est resté tendu entre les urgences attachées aux opérations électorales elles-mêmes et une stratégie de développement de capacités plus propice à une meilleure durabilité des acquis.***

112. Le retard dans le démarrage du projet, mais aussi dans la mise à disposition de certaines ressources, a fini par créer des tensions de calendrier très sévères sur l'ensemble du cycle électoral. Pour espérer atteindre l'objectif de tenir les différents scrutins en s'éloignant le moins possible des délais impartis, le projet s'est davantage focalisé sur la préparation et l'exécution des opérations électorales directes : enregistrement des électeurs, mise à disposition du matériel de vote, tenue du vote et traitement des données de vote. Cette approche s'est épanouie au détriment d'une stratégie aux effets plus durable, mais qui aurait demandé plus de temps et de ressources, et qui aurait consisté à mieux s'appuyer sur l'ANE et les institutions nationales en général pour les capaciter et les encadrer dans la conduite du processus.

3. Recommandations

- 1. *Dans la mesure où le temps et les moyens disponibles le permettent, sans préjudice pour les règles de l'exécution directe, privilégier le développement stratégique des institutions nationales dans la préparation et la conduite des opérations électorales, de sorte à imprimer dans l'environnement des savoir-faire pérennes.***

113. Les conditions préalables n'étaient certes pas complètement réunies pour le PACEC, ne le temps ni les moyens. Mais pour contribuer à ancrer dans l'environnement de meilleures capacités électorales, et éviter de nouvelles assistances électorales lourdes, tout projet électoral doit, sans préjudice des règles d'exécution directe, s'efforcer de mettre en avant les organes techniques de gestion des élections (ANE, CC, etc.) : les aider à développer leurs capacités, les inciter à faire et à améliorer leurs pratiques professionnelles.

- 2. *En matière d'inclusion politique féminine, en plus de la sensibilisation, il faut aussi agir sur les verrous légaux.***

114. La sensibilisation des acteurs à la pertinence de promouvoir les femmes en politique n'était manifestement pas assez efficace, au vu des résultats obtenus. Un facteur d'exclusion important a été laissé dans le Code électoral qui gage les candidatures sur la production d'un titre de propriété foncière bâtie, alors que la plupart des femmes susceptibles de se porter candidates n'en disposent pas. Promouvoir efficacement l'inclusion politique des femmes suppose d'expurger le Code de cette disposition qui a un effet d'exclusion.

- 3. *Prendre le temps de tester les outils d'enregistrement des électeurs et les agents recenseurs eux-mêmes, avant tout déploiement grandeur nature.***

115. La liste électorale étant un intrant à la fois critique et délicat du processus électoral, les meilleures sûretés doivent être prises pour préserver sa qualité. Dans le cas du PACEC, de n'avoir pas testé, préalablement, les outils et leurs utilisateurs, dans un quartier de Bangui par exemple, n'aura pas permis de se rendre compte que les enquêteurs n'étaient pas suffisamment formés au maniement des kits de prise de vue. A l'arrivée, les photos ont dû être expurgées du fichier. Il faut éviter ces errements à l'avenir en testant le tout en micro terrain pédagogique.

4. *Amener l'Autorité Nationale des Elections à assumer un meilleur leadership stratégique dans le processus, ce qui passe par le renouvellement des ses processus internes.*

116. L'Autorité a d'entrée montré des limites en ne parvenant pas à gérer adéquatement la paie des agents de recensement qui lui était confiée, faisant ainsi peser de lourdes menaces sur la suite du processus. Plus tard, sa gestion des dossiers de candidature a aussi montré des lacunes qui ont résonné sur les délais de production et la qualité des bulletins de vote. L'Autorité doit se réformer progressivement et se disposer à mieux jouer son rôle dans toute assistance électorale nouvelle.

5. *Dans le respect des procédures de décaissement de chacun, veiller à diligenter la mise en place effective des ressources mobilisées.*

107. Le projet a souffert des retards dans la mise en place des ressources des partenaires. A l'arrivée, il a manqué de temps pour travailler dans la sérénité que réclame la programmation et la mise en œuvre d'opérations électorales lourdes dans un contexte de sortie de crise. Dans le respect naturellement des doctrines procédurales des uns et des autres, les partenaires doivent de plus en plus être sensibles au fait que dans les projets électoraux, en particulier, le temps est une ressource critique à contrarier le moins possible. Ils doivent faire tout ce qui est possible pour rendre disponibles leurs contributions dès que possible, les conditions préalables étant satisfaites naturellement.

6. *Prendre toutes les dispositions nécessaires pour sauvegarder et pérenniser les acquis du projet.*

108. Le Centre de Traitement de Données avec son parc informatique de plus de 300 machines, y compris des serveurs de dernière génération, accompagné de tout le matériel de vote, vient d'être transféré aux autorités nationales centrafricaines. Les budgets nationaux pour la conservation et la pérennisation de ces acquis, qui ne sont pas encore en place, devraient être rendus disponibles le plus rapidement possible.

ANNEXES

1. Matrice d'évaluation

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
1.	Cadre de revue des performances du Projet d'Appui au Cycle Electoral de RCA - PACEC						
1.1.	Pertinence	Le PACEC a-t-il un bon niveau d'ancrage dans le double contexte de développement de RCA et des stratégies de coopération du SNU?	Le PACEC contribue-t-il à résoudre une ou plusieurs problématiques de développement de RCA ?	- Rapports et documents de diagnostic de développement du pays - Personnes ressources	- Recherche documentaire - Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires	- Objectifs et stratégies du PACEC effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU - Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du PACEC et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD
			Le PACEC est-il en phase avec les priorités et stratégies de développement du pays (PRSP, notamment) ?	- Rapports et documents de diagnostic de développement du pays - Personnes ressources	- Recherche documentaire - Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires	- Objectifs et stratégies du PACEC effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU - Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du PACEC et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD
			Le PACEC est-il en phase avec les cadres de programmation du SNU, notamment des Agences contributrices ?	- Rapports et documents de diagnostic de développement du pays - Personnes ressources	- Recherche documentaire - Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires	- Objectifs et stratégies du PACEC effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU - Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du PACEC et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD
			Le PACEC est-il en phase avec les préoccupations des bénéficiaires institutionnels (Ministères et segments utilisateurs) et des populations ciblées au niveau opérationnel ?	- Rapports et documents de diagnostic de développement du pays - Personnes ressources	- Recherche documentaire - Interviews de personnes ressources et de bénéficiaires	- Objectifs et stratégies du PACEC effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU - Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du PACEC et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
1.2.	Efficacité/Effets/Impacts	Quels ont été les niveaux quantitatifs et qualitatifs de réalisation des objectifs du PACEC (produits/effets/Impacts) tels qu'ils ressortent de son cadre de résultats ?	Le PACEC a-t-il pu mettre en place les produits qu'il devait délivrer ? Ces produits ont-ils engendré les résultats/effets qui en étaient attendus ?	- Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC - Personnes ressources parties prenantes - Personnes et institutions bénéficiaires - Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement - Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	- Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs	- Produits constatés, par la mission, ou des sources autorisées, ou consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) - Changements dus aux produits constatés dans l'environnement, par la mission ou des sources autorisées, ou encore consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés)	Analyser et faire ressortir l'existence et l'opérationnalité de ce cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus.
			Le PACEC a-t-il pu mettre en place un cadre institutionnel fonctionnel pour sa gestion et sa mise en œuvre ?	- Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC - Personnes ressources parties prenantes - Personnes et institutions bénéficiaires - Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement - Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	- Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs	Cadre institutionnel de mise en œuvre effectivement en place et fonctionnel	Analyser et faire ressortir l'existence et le niveau de fonctionnalité et d'utilité du cadre institutionnel créé

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Le PACEC met-il en œuvre les principes de programmation conjointe ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs	▪ Principes effectivement appliqués	▪ Analyser et faire ressortir le niveau de mise en œuvre des principes et leur valeur ajoutée
			Le PACEC est-il efficace en matière de partenariats ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs	▪ Niveau d'engagement des différents types de partenaires (les PTF et institutionnels nationaux) dans le PACEC : ◆ Cofinancements ◆ Participation aux organes de pilotage ◆ Accompagnement du suivi-évaluation, etc. ?	▪ Analyser et faire ressortir la plus-value des partenaires dans le fonctionnement et les résultats du PACEC

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Le PACEC est-il efficace en matière de mobilisation de ressources ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs	▪ Niveau des financements mobilisés auprès des partenaires : les PTF et la partie nationale ?	▪ Faire ressortir l'impact des ressources des partenaires extérieurs et nationaux dans le financement du PACEC
			Le PACEC dispose-t-il d'une stratégie de communication et l'a-t-il dûment déroulée (avec quelle efficacité ?) ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs	▪ Un document de stratégie de communication dédié au PACEC est élaboré, validé et mis en œuvre	▪ Analyser la qualité de la communication sur le PACEC et sa plus-value en termes d'image, d'insertion dans l'environnement national et de coopération, ainsi que du point de vue des résultats stratégiques

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Le PACEC dispose-t-il d'une stratégie de suivi-évaluation opérationnelle ?	- Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC - Personnes ressources parties prenantes - Personnes et institutions bénéficiaires - Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement - Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	- Documents de formulation/programmation, Rapports d'étape ou d'achèvement du PACEC - Personnes ressources parties prenantes au PACEC - Personnes et institutions bénéficiaires dans le cadre du PACEC	- Un document de Suivi-évaluation est annexé au PACEC ou existe séparément mais est dûment validé et mis en œuvre. - Nombre de missions et de rapports de suivi et d'évaluation réalisés - Faits documentés et décisions induites par des observations et analyses faites dans le cadre du suivi-évaluation	Analyser et faire ressortir le degré d'opérationnalité du suivi-évaluation et sa plus-value dans l'efficacité du PACEC
		Le PACEC contribue-t-il à la promotion des thématiques transversales et des valeurs du SNU ?	Le PACEC intègre-t-il systématiquement l'approche genre ?	- Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC - Personnes ressources parties prenantes - Personnes et institutions bénéficiaires - Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement - Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	- Revue documentaire - Entretiens individuels ou collectifs - Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	- Existence d'outils et de stratégies de promotion du genre au niveau du PACEC - Nombre femmes dans les recrutements liés au PACEC	Analyser et faire ressortir ce qui a été dans le cadre du PACEC en matière de genre
			Le PACEC intègre-t-il systématiquement une approche droits humains ?			- Existence d'outils et de stratégies de promotion des droits humains au niveau de l'UNDAF - Nombre de personnes formées/sensibilisées aux droits humains dans le cadre du PACEC	Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du PACEC en matière de droits humains

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Le PACEC intègre-t-il systématiquement une approche de développement de capacités aux niveaux national et local ?	- Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC - Personnes ressources parties prenantes - Personnes et institutions bénéficiaires	- Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs - Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	- Existence d'outils et de stratégies de développement de capacités, au niveau du PACEC - Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités dans le cadre du PACEC ?	Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du PACEC en matière de développement de capacités
			Le PACEC intègre-t-il systématiquement une stratégie de renforcement de l'appropriation nationale et locale ?	- Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement - Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés		- Existence d'outils et de stratégies de développement de l'appropriation nationale et locale - Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à renforcer leur appropriation dans le cadre du PACEC ?	Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du PACEC en matière d'appropriation nationale et locale
		Quels facteurs ont affecté la réalisation des objectifs du PACEC (niveau produits, et niveau effets) ?	Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du PACEC, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	- Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC - Personnes ressources parties prenantes - Personnes et institutions bénéficiaires - Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement - Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	- Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs - Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	Nombre et nature des facteurs ayant facilité la mise en œuvre du PACEC	Analyser et faire ressortir les facteurs propices à la mise en œuvre et à l'efficacité du PACEC

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Quels facteurs ont contrarié la livraison des produits du PACEC, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	- Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC - Personnes ressources parties prenantes - Personnes et institutions bénéficiaires - Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement - Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	- Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs - Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	Nombre et nature des entraves à la mise en œuvre du PACEC	Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables à la mise en œuvre et à l'efficacité du PACEC
1.3.	Efficience	Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et financiers) d'acquisition et de livraison de ses produits et de réalisations des effets subséquents, dans le PACEC ?	Le PACEC, à travers ses projets contributeurs notamment, a-t-il livré ses produits et générés ses effets sur la base des meilleurs rapports coûts-avantages ?	- Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme - Personnes ressources parties prenantes - Personnes et institutions bénéficiaires - Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement - Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	- Revue documentaire - Entretiens individuels et ou collectifs - Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des acquisitions dans le cadre du Programme	- Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part - Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Les procédures d'acquisition dans le cadre du Programme ont-elles été transparentes, sincères et rationnelles ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) ▪ Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s'il y en a)	▪ Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part ▪ Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition
1.4.	Durabilité	A quelle durabilité les acquis du PACEC (produits et effets sur ses différentes dimensions, y compris sur les thématiques transversales) peuvent-ils prétendre ?	Dans quelle mesure et de quelle façon les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein du gouvernement et de la société civile pour assurer la durabilité des acquis du Programme ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Existences de réalisations et de comportements de la partie nationale dus au soutien reçu du programme	▪ Mise en exergue des résultats des activités de développement de capacités : ce que la partie nationale sait mieux faire qu'avant le programme

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d’analyse des données
			Quelles sont les complémentarités, la collaboration et les synergies favorisées par la mise en œuvre du Programme et qui ont contribué à une plus grande durabilité de ses résultats ?	▪ Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du Programme ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés	▪ Existence de phénomènes de levier à l’actif du programme	▪ Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le PACEC
			Quelles sont les interventions clés du Programme qui pourraient se poursuivre sans le soutien du PACEC et des autres programmes de coopération ?	▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l’environnement ▪ Observations sur sites d’exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d’exécution et d’ouvrages réalisés	▪ Existence de zones d’autonomie en matière de développement, du fait du programme	▪ Mise en exergue des lieux de compétences om l’accompagnement du programme permet désormais à la partie nationale de les investir seule.
2.	Au-delà des performances du PACEC : Capitalisation & Recommandations						

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
2.1.	Capitalisation	Quels enseignements pourraient être tirés des bonnes et des mauvaises pratiques dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du PACEC ?	Y-a-t-il dans le PACEC, des méthodes et actions ayant un intérêt pédagogique marqué pour la mise en œuvre du prochain de programmation ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Réussites majeures du PACEC	▪ Analyse et conceptualisation/modélisation des réussites majeures observées dans le cadre du PACEC, et détermination des modalités de leur transférabilité
			Y-a-il eu dans le PACEC des méthodes et actions à éviter pour une bonne mise en œuvre du prochain cycle de programmation ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Situations d'échec manifeste dans le cadre du PACEC	▪ Analyse des échecs observés dans le cadre du PACEC, et conceptualisation des voies et moyens de les éviter dans l'avenir

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
2.2.	Recommandations	A partir des constations clés sur la formulation et l'exécution du PACEC, quels ajustements et réorientations sont envisageables, et réalisables en direction d'un nouveau cycle de programmation ?	Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du PACEC (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Recommandations sur la formulation et le cadre des résultats (effets, produits, ressources dédiées et indicateurs de suivi)	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du PACEC pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire en relation avec le cadre et l'architecture institutionnelle de pilotage du PACEC ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Recommandations sur l'architecture du PACEC et la structure de ses projets contributeurs	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du PACEC pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre du PACEC	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du PACEC pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques opérationnels de mise en œuvre du PACEC ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Recommandations sur les stratégies de mise en œuvre du PACEC	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du PACEC pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils de collecte de données	Indicateurs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
			Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme étant importants à prendre en compte pour le prochain cycle de programmation ?	▪ Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PACEC ▪ Personnes ressources parties prenantes ▪ Personnes et institutions bénéficiaires ▪ Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement ▪ Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés ▪ Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission	▪ Revue documentaire ▪ Entretiens individuels et ou collectifs ▪ Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	▪ Recommandations sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme ayant de l'importance en direction de tout nouveau cycle de programmation	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du PACEC pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

2. Bibliographie

1. Commission Electorale Mixte Indépendante(CEMI), Rapport des Elections présidentielles, Bangui 1999.
2. Commission Electorale Indépendante (CEI), Rapport des Elections législatives et présidentielle, Bangui, 2011.
3. Démographie de la Population Centrafricaine, FAO-Bangui, 2005.
4. Les Elections en République Centrafricaine depuis l'Instauration du Multipartisme, Charles Armel DOUBANE, Symposium de Bamako,2000.
5. Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH), Ministère du Plan et de la Coopération Internationale, Bangui, 2003.
6. Rapport du Secrétaire Général des Nations Unies sur la République Centrafricaine, New York, 2016.
7. Rapport d'Observation Electorale d'EISA, Bangui, 2016 avril.
8. Rapport de Fin de Projet, PACEC, Bangui, 31 décembre 2016.
9. PACEC, Document de projet 2014-2016, PNUD/RCA, Bangui
10. PACEC, Cadre de Résultats au 31 Décembre 2016
11. Situation Socio-économique de la RCA, PNUD, Bangui, 2015.
12. DSRP II, RCA, Bangui, 2011-2015
13. Programme Pays, PNUD, RCA, Bangui, 2012-2016
14. UNDAF+ 2012-2016, RCA, Bangui

4. Liste des personnes rencontrées

N°	PRENOMS ET NOMS/TITRE	INSTITUTIONS
1.	Dominique MALO, Chargé de Programme Gouvernance	PNUD
2.	Edith Pulchérie ASSANI-DAMIAN, Chargée de Programme Environnement et du Développement Durable, analyste, Monitoring et Reporting	PNUD
3.	Serge NANOUROU, Conseiller Technique Principal de Projet	PACEC/PNUD
4.	Lacina KONATE, Operations Manager	PACEC/PNUD
5.	José MARIA,	Union Européenne
6.	Marine TERRY, Conseillère Politique	Ambassade de FRANCE
7.	Mohamed BAH, Conseiller aux Elections	Union AFRICAINE
8.	Mr. DIAMAKA	MINUSCA/Logistique
9.	Simplice Mathieu SARANDJI, Premier Ministre, Chef du Gouvernement	PRIMATURE
10.	Danielle DARLAN, Présidente	COUR CONSTITUTIONNELLE
11.	Marie Madeleine NKOUE	AUTORITE NATIONALE DES ELECTIONS
12.	HOORNAHERT, Présidente	HAUT CONSEIL DE COMMUNICATION
13.	José Richard POUAMBI, Président	MINISTERE DE L'INTERIEUR DE L'ADMINISTRATION DU TERRITOIRE ET DE LA DECENTRALISATION
14.	Sosthène DEGBE, Directeur de Cabinet	UNIVERSITE DE BANGUI
15.	Jean KOKIDE, Secrétaire Général	UNIVERSITAIRE
16.	Ernest MADA, Directeur de Cabinet du Ministre de l'Education Nationale	
17.	Bertin BEA, Secrétaire Général de Parti Politique	PARTI POLITIQUE KNK
18.	Rigobert VONDO, Président de parti	PARTI POUR L'UNITE DU PEUPLE(PUP)
19.	Armelle Nadège KPANGBA, Rapporteur Général	Société Civile
20.	Célestin NGAKOLA, Président du CIONGCA, Conseil Inter-ONG	Société Civile
	Bernadette GAMBO, Députée élue, Première Secrétaire du Bureau de l'Assemblée Nationale,	ASSEMBLEE NATIONALE

5. Termes de référence de la mission

Contexte d'intervention

La dernière crise politico-militaire qu'a connu la République Centrafricaine a démarré en décembre 2012 et s'est caractérisée par la chute le 24 mars 2013, du régime du Président François Bozizé. Cette chute a été suivie d'affrontements entre diverses communautés avec des risques de faire basculer le pays dans une guerre civile.

A la suite de médiations et négociations les protagonistes centrafricains sont parvenus à un accord pour une période de transition au terme laquelle le pays retrouverait sa normalité constitutionnelle. Ceci par le rétablissement des institutions de la République issues d'élections libres et transparentes. A cet effet, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) a mis en place le Projet d'Appui au Cycle Électoral de la République Centrafricaine 2014 – 2016 (PACEC).

L'objectif global du PACEC était d'assurer la coordination de l'appui des partenaires au processus électoral de sortie de crise en Centrafrique pour :

- L'organisation d'élections crédibles, légitimes et intégrant l'équité du genre en vue d'assurer le retour à l'ordre constitutionnel normal ;
- Le renforcement des capacités institutionnelles de gestion des institutions impliquées dans la gestion de ce processus électoral de sortie de crise ;

Les résultats attendus au terme de la mise en œuvre du PACEC se déclinaient comme ci-dessous :

1. L'Autorité Nationale des Élections (ANE) est opérationnelle, ses capacités techniques et matérielles sont renforcées et elle est capable d'assurer la gestion du cycle électoral de façon pérenne.
2. Les capacités techniques et matérielles du Centre de Traitement des données (CTD) sont renforcées pour permettre la mise en place et l'entretien d'un fichier électoral à jour, en vue d'une liste électorale permanente.
3. Les besoins essentiels pour les opérations électorales, y compris l'organisation des consultations et des scrutins sont satisfaits et les appuis sont coordonnés.
4. Les mécanismes de concertation entre l'A.N.E. et les partenaires (cadre de concertation, OSC, ONG, institutions internationales, médias, partis politiques etc.) sont opérationnels et leur implication dans le processus électoral est effective.

Pour atteindre les résultats ci-dessus mentionnés, le PACEC était articulé autour des composantes suivantes :

- ✓ L'appui à l'enregistrement des électeurs

Celle-ci comportait : (i) la *conception de la méthodologie de l'enregistrement des électeurs et l'acquisition du matériel d'enregistrement*, (ii) la *mise en place du Centre de Traitement des Données*, (iii) l'*organisation électronique des archives de l'A.N. E et du fichier*, (iv) l'*actualisation de la cartographie électorale*, (v) l'*enrôlement des électeurs sur le terrain*.

✓ L'appui aux opérations électorales

Celle la portait sur : (i) l'opérationnalisation des démembrements de l'A.N.E, (ii) l'appui logistique; (iii) l'acquisition du matériel électoral, (iv) l'appui à la sécurisation du processus électoral, (v) l'appui à la formation, (vi) l'appui à la gestion du contentieux électoral, (v) l'appui à la participation des déplacés et réfugiés (enregistrement et vote).

✓ L'appui à l'éducation civique et à la communication

Cette rubrique comprenait : (i) l'éducation civique à proprement parler, (ii) la communication institutionnelle, (iii) l'appui aux médias, (iv) la promotion et respect des Droits de l'Homme, (v) les questions de genre et élections.

✓ Le renforcement des capacités, et gestion/coordination du programme

Ce volet comportait le renforcement des capacités de l'Autorité Nationale des Élections et la coordination du Programme.

Le document de projet du PACEC a été signé le 25 novembre 2014 entre le PNUD et le Gouvernement. La modalité de mise en œuvre du PACEC était l'exécution directe (DIM) et le principal partenaire de mise en œuvre était l'A.N.E. Le budget initial du projet de 43 483 745 USD indiqué dans le Prodoc a été revu à la baisse et se chiffrait à 36 652 008 USD en juin 2015 ; soit une réduction de plus de 15%. Ce budget a été revu à la hausse à la suite de l'annulation des résultats du 1^{ier} tour des législatives et s'est finalement élevé à 39 247 360 USD dont 37,632,401 USD soit 96% de la cible, ont été mobilisés.

Le chronogramme du processus électoral a été plusieurs fois révisé en raison de nombreux retards enregistrés tant au niveau technique qu'opérationnel : la conjoncture politique, l'ajustement du cadre juridique des élections (vote de la loi portant dérogations aux dispositions du code électoral), la finalisation et la validation de la nouvelle constitution par le gouvernement et le CNT, les contraintes sécuritaires, le manque d'infrastructures pour abriter les démembrements de l'A.N.E., l'absence des représentants de l'État dans certaines régions, le manquement de financement ont impacté considérablement les opérations qui sont à l'origine de multiples reports des dates de la tenue des scrutins.

Objectifs de la mission d'évaluation indépendante

La mission d'évaluation aura pour objectif de procéder à une évaluation globale, et indépendante des résultats atteints par le Projet d'Appui au Cycle Électoral de la République Centrafrique 2014 – 2016 (PACEC). Elle portera un jugement sur la pertinence, l'efficacité,

l'efficacité et l'impact des actions menées par rapport aux objectifs visés ainsi qu'à la durabilité des résultats atteints. En outre, elle tirera les principaux enseignements de la mise en œuvre du projet et formulera des recommandations en mettant en évidence les bonnes pratiques qui pourront être répliquées.

Description des responsabilités

La mission d'évaluation sera composée d'un Consultant International qui sera appuyé par un consultant national. Elle travaillera sous la responsabilité du Directeur Pays, en collaboration avec le Conseiller Technique Principal du PACEC et avec l'appui de l'unité de Suivi Evaluation du Bureau de Pays. La mission aura les tâches spécifiques suivantes :

1. Analyse de la pertinence du projet

La mission évaluera dans quelle mesure les objectifs visés par le projet lors de sa conception répondaient aux besoins tels qu'ils ressortaient des priorités nationales et tels que les populations les ressentaient. Elle évaluera aussi la cohérence du projet par rapport aux objectifs de développement du PNUD et du Programme Pays, notamment en ce qui concerne la consolidation de la paix et la gouvernance démocratique, ainsi que par rapport à la stratégie du Gouvernement et aux activités des autres bailleurs de fonds ou partenaires impliqués. Une attention particulière sera portée au respect des engagements et principes du PNUD en ce qui concerne le renforcement des capacités, la croissance inclusive et la prise en compte de la situation spécifique des femmes, des jeunes et des groupes vulnérables. L'évolution du contexte (politique, économique, social, institutionnel) et ses conséquences sur le déroulement du projet devront également être passées en revue.

2. Analyse de l'efficacité du projet

La mission évaluera la relation entre les différentes activités menées dans le cadre du projet, les ressources disponibles et les résultats atteints. Elle apportera une appréciation sur le coût en termes d'équilibre entre les résultats atteints et l'utilisation des ressources humaines et financières. Pour ce faire elle analysera l'organisation spécifique du projet, les outils et les ressources utilisés, la qualité de la gestion quotidienne, les actions menées par les différents acteurs, la capacité de gestion et d'adaptation des gestionnaires par rapport aux activités, aux résultats attendus et atteints et à l'environnement général de mise en œuvre.

3. Analyse de l'efficacité du projet

La mission déterminera dans quelle mesure les résultats ont contribué à la réalisation des objectifs fixés par le PNUD, ceux du Gouvernement et des attentes des populations en matière de sortie de crise. Il s'agira, en particulier, d'évaluer si le programme a contribué au retour de l'ordre constitutionnel ainsi qu'au rétablissement des Institutions de la République centrafricaine. Une analyse particulière sera faite concernant le caractère inclusif du projet dans ses différentes composantes ainsi que la cohérence du projet avec la Stratégie de sortie de crise.

4. Analyse de l'impact indicatif du projet

La mission évaluera aux plans qualitatifs et, dans la mesure du possible, quantitatifs l'impact des activités réalisées jusqu'à présent dans le cadre des quatre résultats du projet. Elle s'appuiera pour ce faire sur le cadre logique du document de projet mais pourra, le cas échéant, suggérer d'autres éléments de mesure qu'elle jugera plus pertinents. Une attention particulière sera portée à l'analyse des rapports d'autres partenaires et / ou agences des Nations unies.

5. *Analyse de la durabilité du programme*

Ce critère permettra de déterminer si les résultats positifs du programme sont susceptibles de perdurer. Une attention particulière sera accordée notamment à l'implication des bénéficiaires dans la conception, la réalisation et le suivi des activités en vue d'assurer leur bonne continuité, la réplication ou l'extension des résultats atteints.

6. *Analyse des thèmes transversaux : droits de l'homme et genre*

Au cours de son analyse la mission indiquera dans quelle mesure les dimensions droits de l'homme et genre ont été prises en compte dans la conception et la mise en œuvre du projet dans ses différentes composantes. Elle indiquera également les changements suscités par le projet en termes d'équité et de respect des droits de l'homme en s'appuyant sur des données qu'elle aura recueillies, des rapports de suivi, et des interviews avec les bénéficiaires.

7. *Elaboration des recommandations*

La mission proposera des recommandations portant sur la conception, la gestion et la pérennisation des résultats du projet.

Résultats attendus : produits livrés

La mission produira les rapports suivants :

- Une note présentant la méthodologie qu'elle envisage pour remplir ses objectifs. Celle comprendra également entre autres, un plan de travail et un programme. Une version finale de cette feuille de route sera remise, au plus tard, 3 jours après le briefing de démarrage au management du PNUD;
- Un résumé des grandes lignes des conclusions et toute information utile à transmettre pour information et discussions, au management la veille du débriefing de la mission.
- Un rapport de mission provisoire sera remis impérativement 2 semaines après la fin de la mission. Ce rapport comprendra notamment un résumé de 3 pages maximum. Il répondra aux termes de référence et aux critères de qualité requis, en soulignant les forces et les faiblesses de la mise en œuvre et la qualité des produits livrés, le coût, la stratégie et la pertinence de la méthode employée ainsi que les résultats concernant l'égalité des sexes.
- Un rapport final en version hard accompagné d'une clé contenant les fichiers des textes (Word et PowerPoint). Le rapport tiendra compte des commentaires du bureau de pays et de ceux des partenaires et des PTF. Il comportera obligatoirement un résumé, une analyse des conclusions et des recommandations, ainsi qu'une section sur la méthodologie et en annexe, les termes de référence de l'étude, la liste des personnes et structures rencontrées et les références bibliographiques.

