**Sommaire**

**EVALUATION FINALE CADRE STRATEGIQUE DE COOPERATION PNUD/RCA**

**CYCLE 2012-2016**

**---------------**

**RAPPORT FINAL**

**---------------**

**Cheikh FAYE, Consultant International, Chef de Mission**

**Léonard GOTOAS, Consultant National, Membre**

**Boniface NZONIKOUA, Consultant National, Membre**

**Programme des Nations Unies pour le Développement**

**BUREAU PAYS DE REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE**



**AOÛT 2017**

[Résumé Exécutif 6](#_Toc491670985)

[1. Concept du Programme 6](#_Toc491670986)

[2. Résultats obtenus 6](#_Toc491670987)

[3. Leçons apprises 8](#_Toc491670988)

[4. Recommandations 10](#_Toc491670989)

[Introduction 12](#_Toc491670990)

[1. But de l’évaluation 12](#_Toc491670991)

[2. Portée de l’évaluation 12](#_Toc491670992)

[3. Objectifs de l’évaluation et questions évaluatives subséquentes 12](#_Toc491670993)

[4. Méthodologie 12](#_Toc491670994)

[4.1. Revue documentaire 12](#_Toc491670995)

[4.2. Entretiens 13](#_Toc491670996)

[4.3. Echantillonnage 13](#_Toc491670997)

[4.4. Cadre d’analyse 13](#_Toc491670998)

[4.5. Limitations et mesures de remédiation 14](#_Toc491670999)

[4.6. Calendrier de la mission 14](#_Toc491671000)

[1. Contexte national 15](#_Toc491671001)

[1.1. Géographie 15](#_Toc491671002)

[1.2. Démographie 15](#_Toc491671003)

[1.3. Contexte stratégique 15](#_Toc491671004)

[1.3.1. Contexte économique et social 15](#_Toc491671005)

[1.3.2. Contexte de gestion de l’environnement et des ressources naturelles 15](#_Toc491671006)

[1.3.3. Contexte politique et de gouvernance 16](#_Toc491671007)

[2. Contenu du programme pays 16](#_Toc491671008)

[2.1. Contenu stratégique 16](#_Toc491671009)

[2.2. Cadre de mise en œuvre 16](#_Toc491671010)

[2.3. Programmation budgétaire 17](#_Toc491671011)

[2.4. Modifications intervenues en cours de mise en œuvre 17](#_Toc491671012)

[3. Evaluation de performances 17](#_Toc491671013)

[3.1. Pertinence 17](#_Toc491671014)

[3.1.1. Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays et les axes de la coopération internationale 17](#_Toc491671015)

[3.1.2. Pertinence opérationnelle : qualité des approches et contenus spécifiques mis en 18](#_Toc491671016)

[3.1.3. Pertinence logique : qualité du cadre de résultats et des ressources 19](#_Toc491671017)

[3.2. Efficacité 19](#_Toc491671018)

[3.2.1. Appui au relèvement et à la stabilisation des communautés "PRESCO" 19](#_Toc491671019)

[3.2.2. Appui à la Transition en Centrafrique "PACIT" 28](#_Toc491671020)

[3.3. Efficience 39](#_Toc491671021)

[3.4. Effets/Impacts 44](#_Toc491671022)

[3.4.1. Programme d’appui au relèvement et à la stabilisation des communautés "PRESCO" 44](#_Toc491671023)

[3.4.2. Programme d’Appui à la Transition en Centrafrique "PACIT"*."* 47](#_Toc491671024)

[3.5. Durabilité 51](#_Toc491671025)

[3.6. Positionnement stratégique et mobilisation de ressources 53](#_Toc491671026)

[3.7. Synthèse des Forces et des faiblesses 56](#_Toc491671027)

[3.7.1. Forces et opportunités du Programme 56](#_Toc491671028)

[3.7.2. Faiblesses et contraintes au Programme 57](#_Toc491671029)

[Conclusion 58](#_Toc491671030)

[1. Principales constations sur le Programme 58](#_Toc491671031)

[2. Leçons apprises 60](#_Toc491671032)

[3. Recommandations 62](#_Toc491671033)

[ANNEXES 64](#_Toc491671034)

[1. Audit-trail 65](#_Toc491671035)

[2. Matrice d’évaluation 68](#_Toc491671036)

[3. Bibliographie 81](#_Toc491671037)

[4. Liste des personnes rencontrées 83](#_Toc491671038)

[5. Termes de référence de la mission 85](#_Toc491671039)

**Acronymes**

|  |  |
| --- | --- |
| ACTED | : Agence d’aide à la coopération technique et au développement |
| AFJC | : Association des femmes juristes de Centrafrique |
| AGR | : Activités génératrices de revenu |
| AGVSAN | : Analyse Globale de la Vulnérabilité, de la Sécurité Alimentaire et de la Nutrition |
| ANE | : Autorité nationale des élections |
| ARAT-RSE | : Projet d’Appui au redéploiement de l’administration territoriale et à la revitalisation socio-économique des communautés  |
| CARITAS | : Confédération des organisations catholiques à but non lucratif |
| CEDEF | : Convention pour l’élimination de toutes les formes de discrimination à l’égard des femmes |
| CEMAC | : Communauté Economique et Monétaire d’Afrique Centrale |
| CIAF | : Comité Inter-Africain de lutte contre les pratiques néfastes à la santé de la Femme et de la fille |
| CNJC | : Conseil national de la jeunesse centrafricaine |
| CNRAP | : Coordination nationale du redéploiement de l’administration |
| CPS | : Cour pénale spéciale |
| DDRR | : Désarmement, démobilisation, réintégration et rapatriement |
| DPI | : Dialogue Politique Inclusif |
| DRC | : Conseil Danois pour les Réfugiés  |
| DSRP EAS | : Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté : Exploitation et Abus Sexuel |
| ENAM   | : Ecole Nationale d’Administration et de Magistrature |
| FAO | : Organisation des Nations Unies pour l’Alimentation et l’Agriculture |
| FCFA | : Franc Communauté Financière Africaine |
| FEM | : Fonds pour l’environnement mondial |
| GTRA | : Groupe de travail sur le redéploiement de l’administration |
| ICASEES | : Institut Centrafricain des Statistiques et des Etudes Economiques et Sociales |
| IDH | : Indice de Développement Humain |
| IRC | : Comité International pour les Réfugiés  |
| MASSNF | : Ministère des Affaires Sociales, de la Solidarité Nationale et de la Famille  |
| MICS | : Enquête par grappe à indicateurs multiples  |
| MINUSCA | : Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation  en République Centrafricaine |
| OCHA | : Bureau de Coordination des Affaires Humanitaires  |
| ODD | : Objectifs de Développement Durable |
| OFCA | : Organisation des Femmes Centrafricaines |
| OIM | : Organisation Internationale pour les Migrations |
| OMD | : Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| OMS | : Organisation Mondiale de la Santé |
| ONG | : Organisation Non Gouvernementale |
| ONU | : Organisation des Nations Unies |
| ONUSIDA | : Programme commun des Nations Unies sur le VIH /SIDA |
| OSC | : Organisation de la société civile |
| PACIT | : Programme d’appui aux institutions de la transition |
| PAE/SFI  | : Programme d’appui à l’émergence d’un secteur financier exclusif |
| PAM | : Programme alimentaire mondial  |
| PARCPS | : Projet d’appui au renforcement des capacités de planification stratégique |
| PDDAA | : Programme détaillé du développement de l’agriculture africaine |
| PDI | : Personne Déplacée Interne |
| PIB | : Produit intérieur brut |
| PNPEE | : Politique Nationale pour la Promotion de l’Egalité et de l’Equité  |
| PNUD | : Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PRESCO | : Programme d’appui à la stabilisation des moyens d’existence, à la protection et à la résilience des communautés dans les zones affectées par les conflits en Centrafrique |
| PVVIH | : Personnes Vivant avec le VIH |
| RCA | : République Centrafricaine |
| RCPCA | : Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en RCA |
| RGPH | : Recensement Général de la Population et de l’Habitat |
| RNDH | : Rapport National sur le Développement Humain  |
| SIDA | : Syndrome Immunodéficience Acquise |
| SNU | : Système des Nations Unies |
| THIMO | : Travaux à Haute Intensité de Mains d’Œuvre |
| UNESCO | : Fonds des Nations Unies pour la Science et la Culture  |
| UNFPA | : Fonds des Nations Unies pour la Population  |
| UNHCR | : Haut-commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés  |
| UNICEF | : Fonds des Nations Unies pour l’Enfance  |
| UNIFEM | : Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme  |
| UPASP | : Unité des politiques agricoles, des stratégies et prospectives  |
| VBG | : Violence basée sur le genre |
| VIH | : Virus Immunodéficience Humaine  |

# Résumé Exécutif

## Concept du Programme

i. Le cycle du programme 2012-2016 a été interrompu par le changement violent de pouvoir intervenu en début de période en RCA, et qui a obligé le SNU et le PNUD à réajuster leurs interventions dans des cadres intérimaires. Articulé sur l’UNDAF intérimaire, dont il était un moyen de contribution aux effets, le programme intérimaire finalement exécuté par le Bureau sur la période 2014-2016 devait livrer 6 Résultats stratégiques regroupés dans deux composantes thématiques : (i) Appui à la transition en Centrafrique, (ii) Appui au relèvement et à la stabilisation des communautés.

* **Appui à la transition en Centrafrique**
* Appui au processus de réconciliation nationale
* Appui aux institutions démocratiques et aux élections
* Appui à la restauration de l’Etat
* **Appui au relèvement et à la stabilisation des communautés**
	+ Renforcement de la cohésion sociale des communautés affectées par la crise
	+ Appui à la Relance de l’économie locale
	+ Amélioration de l’accès aux services publics de base et gouvernance locale

## Résultats obtenus

ii. Le Cadre stratégique initial 2012-2016 était construit sur une prévision budgétaire de 50, 4 millions de dollar américain sur les 5 années du cycle. Le programme intérimaire né à la faveur de la crise, étendu de facto jusqu’à fin 2016, voire 2017, a finalement drainé beaucoup plus de ressources. En effet, à la date de fin de cycle, le total des ressources effectivement dépensées s’élève à 260,3 millions de USD, soit plus de 5 fois la programmation initiale (*Source: UNDP/RCA, Country Programme Performance, Reporting period 2012-2016*). En termes de résultats, la situation du programme est comme suit.

* ***Pertinence***

iii. La pertinence stratégique du programme était très robuste, du fait son alignement non seulement sur les priorités du pays, notamment la Feuille de route de la transition, mais surtout sur ses urgences fondamentales émanant de la situation de crise de l’époque. Il était également en phase avec les cadres de planification stratégique du PNUD (Plan Stratégique) et des Nations Unies (UNDAF intérimaire). Il contribuait enfin au rétablissement des conditions préalables à la reprise de la poursuite des Objectifs du Millénaire pour le Développement et, plus récemment, des Objectifs de Développement Durable. D’un point de vue opérationnel, la pertinence était également globalement bonne, le programme apportant dans l’ensemble des solutions attendues et qui ont créé de la valeur ajoutée ; toutefois, celle-ci est entamée parfois par des choix d’intervention peu viables (certains équipements par exemple). Enfin, s’agissant de la pertinence du cadre logique, le document intérimaire souffre d’un certain inachèvement, dû sans doute aux circonstances de grande crise dans lesquelles il a vu le jour.

* ***Effets du programme***

iv. ***Relance de l’économie locale*** : Le programme a généré des opportunités économiques, à l’intérieur de stratégies proprement économiques de relèvement ou de pré-relèvement, ou de manière incidente comme dans le cadre de l’appui à la mise en œuvre du cycle électoral : 15 500 emplois HIMO créés à Bangui et 2000 autres à Bossangoa ; 17 000 de postes de travail s’étalant de quelques semaines à plusieurs mois créés dans le cadre du cycle électoral 2015-2016 ; environ 1 million de dollar injecté dans des dispositifs de micro finance au profit de jeunes et femmes, parfois dotés de kits d’insertion économique ; demande intérieure relancée avec 4,5 milliards de francs CFA de salaires payés aux agents de l’Etat pendant 4 à 5 mois.

v. ***Accès aux services publics de base et gouvernance locale*** : Les effets auxquels le programme a contribué sont particulièrement significatifs, en termes de notamment de prééminence et d’entraînement sur les autres dimensions de la stabilisation d’un environnement alors fortement secoué par la crise : le fonctionnement des forces de sécurité intérieure relancé (après Bangui, elles sont aujourd’hui présentes à Bambari), y compris une unité spéciale dédiée aux violences basées sur le genre  ; l’appareil judiciaire relancé avec la reprise des sessions de cour d’assises (118 affaires criminelles jugées entre 2015 et 2016), les audiences foraines au civil (7714 jugements supplétifs délivré en audiences foraines), et la répression en vue par la cour pénale spéciale des crimes graves liés à la crise; la fonction publique assainie et progressivement redéployée après restauration de certaines de ses infrastructures.

vi. ***Cohésion sociale des communautés affectées par la crise***: Le programme a aidé à asseoir à la base des capacités de dialogue intercommunautaire institutionnalisées, à travers les comités locaux de paix et de réconciliation (CLPR) : dans la dynamique générale insufflée ou accompagnée par le programme, 11 CLPR ont été installés sous encadrement direct de l’Etat, et 247 autres d’émanations diverses (suscitées par les ONG pour beaucoup d’entre eux). Des résultats emblématiques ressortent à cet égard, comme le CLPR du 3e arrondissement de Bangui (où se trouve l’enclave musulmane de PK5) qui œuvre à la résolution des conflits de propriété dans les zones de retour ; et travaille à prévenir toutes résonances, dans Bangui, des éruptions de violences qui se produisent encore à l’intérieur du pays. Le Comité de pilotage de réouverture du cimetière de Boeing, toujours dans la capitale, est aussi un cas de bonne pratique pour avoir aidé à la réouverture du cimetière musulman enclavé dans cette zone de peuplement non musulman. Le programme a également, en collaboration avec UNHCR, suscité le réarmement institutionnel de la chefferie traditionnelle et sa restauration dans un rôle de stabilisateur social : un projet de loi d’habilitation est dans le circuit administratif.

vii. ***Institutions démocratiques et Processus de réconciliation nationale*** : Le programme a contribué à apporter au pays des bases institutionnelles et des mécanismes ad hoc qui étaient des préalables dont il ne pouvait faire l’économie. L’influence stratégique du programme en matière de réconciliation réside avant tout dans le fait qu’il ait aidé à restaurer l’ordre constitutionnel courant : les institutions démocratiques consensuelles et régulières issues des élections de 2015-2016 sont le terreau le plus propice pour recoudre le tissu social déchiré. Un autre support stratégique de construction des bases de réconciliation nationale, auquel le programme a contribué, est le Forum de Bangui, qui a fait ressortir et articuler des recommandations sur les points névralgiques du vivre ensemble les plus partagés. Certaines de ces préconisations ont été constitutionnalisées, dans la nouvelle Constitution adoptée par référendum en Décembre 2015. D’autres sont reflétées dans des mécanismes institutionnels ad hoc qui sont aussi des instruments de réconciliation nationale et dont le Programme a appuyé la création ou mise en œuvre : la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation, la Cour Pénale Spéciale de répression des crimes graves commis pendant la crise, notamment.

viii. ***Restauration de l’Etat*** : L’investissement du programme dans ce domaine a eu des résultats visibles autour de quatre foyers stratégiques, compte non tenu de la dimension institutionnelle déjà invoquée dans le paragraphe précédent mais qui est également pertinente ici  : (i) la remise en marche des fonctions sécuritaires, (ii) la relance de l’appareil judiciaire, (iii) le redéploiement de l’administration, et (iv) le réarmement stratégique et technique de l’Etat. A tous ces niveaux, le programme a apporté des contributions qui se traduisent aujourd’hui par des effets palpables, même s’ils sont encore comme des îlots dans une mer de problématiques encore béantes.

* ***Efficience***

ix.  Les standards de gestion de rang international du PNUD ont favorisé l’efficience à travers une optimisation ou rationalisation des coûts de livraison. Ce profil est encore amélioré par les subsidiarités que le programme a pratiquées avec un partenaire de grande capacité comme la MINUSCA : son appui logistique a fait baisser les coûts du cycle électoral pour le programme. Inversement, l’efficience du programme a souffert des situations suivantes : l’exécution directe elle-même en ce qu’elle contraint à immobiliser du personnel et des moyens dans des unités de gestion de projet, et les contraintes du contexte centrafricain où les acquisitions sont particulièrement lentes et difficiles.

* ***Durabilité***

x. Elle est assez problématique, généralement parlant. Les rendus de droit et de paix civile sont menacés par la volatilité de la situation sécuritaire : 14 groupes armés présents, avec éruptions de violences notées çà-et-là. En ce qui concerne les actifs physiques (infrastructures et équipements), les institutions récipiendaires n’ont pas de budgets courants pour les maintenir. Les actifs institutionnels restent soumis aux aléas de la forte instabilité institutionnelle, même si le programme a tenté de minorer ce biais en incluant des techniciens dans ses cibles au sein des institutions qui ont de toute façon des capacités de capitalisation limitées. Les rendus en matière de relèvement économique montrent a priori une meilleure appropriation (sans doute parce qu’ils sollicitent des ressorts individuels plus motivants), mais restent sous la menace des incertitudes sécuritaires du milieu.

## Leçons apprises

1. ***Le programme a eu les bons réflexes pour prodiguer les appuis essentiels, préalables à tout relèvement de l’Etat : la restauration de capacités sécuritaires et de justice*.**

xi. La capacité à offrir aux citoyens un service de sécurité est le minimum préalable que les populations attendent de la puissance publique pour lui accorder un tant soit peu de crédibilité. Or cette capacité s’est retrouvée presque anéantie en RCA au plus fort de la crise, y compris dans la capitale. Le programme a fait un choix stratégique en commençant par aider le pouvoir de transition à remettre debout les forces de sécurité intérieure, ainsi que, dans des registres voisins, l’appareil judiciaire et l’administration centrale, ce qui était la porte d’entrée et le préalable à l’efficacité de toutes autres actions humanitaires ou relèvement. Les partenaires nationaux rencontrés par la mission n’ont eu de cesse de rappeler combien ce choix a été déterminant dans la restauration de l’autorité de l’Etat.

1. ***Le leadership et la force d’entraînement du programme ont également été précieux à la restauration de l’ordre constitutionnel à travers un cycle électoral qui a longtemps suscité le doute****.*

xii. Les élections ont d’abord suscité du scepticisme, dû notamment à la grande volatilité de la situation sécuritaire dans le pays. Les insuffisances de la programmation budgétaire initialement produite par l’Autorité Nationale des Elections n’étaient pas de nature à réduire ce doute. Et les Autorités de transition elles-mêmes ne se hâtaient point vers des scrutins destinés à mettre fin à cette transition. Les bailleurs de fonds ne se bousculaient pas davantage, jusqu’au moment où le programme a mis en place une Unité de gestion, affiné la planification et crédibilisé le tour de table en convainquant enfin le principal bailleur de fonds, l’Union Européenne, d’y prendre part. Cette impulsion stratégique initiale du programme a fortement contribué à sauver le cycle électoral dans les calendrier et succès qu’il a finalement connus.

1. ***Le contexte d’urgence, voire d’extrême urgence, dans lequel le programme s’est déployé a eu aussi un coût stratégique qui s’exprime parfois à travers une certaine primauté du temps de l’action sur le temps de la projection et du retour.***

xiii. Les multiples sollicitations du contexte et la nécessité pour le programme de déployer des réponses les plus alertes possibles, compte tenu des urgences caractérisant les demandes qui lui sont adressées, ne laissent pas parfois assez de temps pour projeter et tester les idées et les concepts d’intervention. Par exemple, le recensement des électeurs qui était pourtant une enquête statistique lourde (plus de 12.000 enquêteurs à travers le pays), n’a pas été testé avant d’être conduit grandeur nature et de connaître des insuffisances importantes comme l’impuissance des agents recenseurs à numériser les identifiants photographiques qui sont finalement absents de la liste électorale centrafricaine. On trouve également de nombreux équipements (groupes électrogènes, imprimantes et photocopieurs sophistiqués, etc.) non viables livrés par le programme à des structures nationales qui ont clairement laissé entendre à la mission qu’ils ne recevaient pas assez de budget de l’Etat pour faire fonctionner et maintenir ces machines hors de toute assistance du programme. Le premier redéploiement de 570 agents de l’Etat vers les provinces, soutenu par le programme, était aussi précipité, les intéressés étant vite retournés à Bangui faute du minimum pour les retenir sur leurs postes de redéploiement.

1. ***Dans un environnement en crise qui génère beaucoup de biais de perception, l’absence d’une communication opérationnelle tend à laisser brouillée l’image du programme.***

xiv. Les partenaires tant nationaux qu’internationaux tendent à exprimer une perception mitigée de l’action du PNUD et, partant, du programme. Les nationaux disent que le PNUD est leur partenaire fondamental, l’un des rares qui demeurent à leur côté aux moments les plus difficiles, mais ajoutent toujours un grief de méthode bien contradictoire d’ailleurs : le niveau stratégique n’aurait pas assez d’emprise sur la coopération du PNUD avec l’échelon technique, tandis que ce dernier ne serait pas toujours assez consulté dans la confection de certains contenus de coopération effectuée par le niveau politico-stratégique et le PNUD. Les bailleurs de fonds, deux majeurs du programme en tout cas, tout en reconnaissant que le PNUD a du métier, regrettent qu’il ne les associe pas assez à la gestion des fonds qu’ils lui confient. Lorsqu’on ajoute à tout cela les confusions dans l’opinion entre la Mission et les Agences, toutes étant regardées comme le bras armé de la communauté internationale à travers le moule des Nations Unies, l’on arrive à des formations indues d’image perçue, que seule une communication volontariste et innovante pourrait aider dissiper.

1. ***Alors que beaucoup d’espoir a été placé dans la restauration du cadre légal, le contexte centrafricain, confirmant ce que d’autres théâtres d’opération avaient déjà révélé, est en train de démontrer que la légalité retrouvée n’est pas à elle seule toute la solution de sortie crise, d’où la nécessité pour le programme et les autres cadres d’action de rester imaginatifs pour trouver les contenus qui apporteront cette solution au plus vite***

xv. Lorsque le cycle électoral est devenu crédible, il a cristallisé toutes les espérances en termes de sortie de crise, l’idée étant qu’une fois l’ordre constitutionnel restauré par ce moyen, l’apaisement suivrait naturellement. Cette perception des choses a favorisé le départ d’une partie des forces internationales d’interposition et de maintien de la paix. Le moins que l’on puisse dire, malgré tout le succès rencontré dans la conduite des élections, est que cet optimisme ne s’est pas du tout confirmé. La crise reste encore à résoudre, et le programme, à l’image des autres cadres d’assistance au pays, a toute sa part dans la recherche des solutions adaptées au contexte centrafricain.

## Recommandations

1. **Améliorer la programmation, en donnant plus du temps au dialogue préalable avec les partenaires et bénéficiaires pour rendre les stratégies et actions du programme toujours plus proches des besoins tout en améliorant leur pérennité.**

xvi. La définition des solutions apportées par le programme doit mieux coller aux besoins des bénéficiaires, tout en recherchant les meilleures conditions de durabilité. Pour y arriver, il faut mieux discuter avec les bénéficiaires, le niveau technique et stratégique voire politique, selon leur pertinence (au besoin en les aidant à mieux se parler entre eux pour établir les besoins et les priorités !), tout en restant attentif aux contraintes du milieu, y compris de nature budgétaire. Tout investissement doit toujours considérer cette question et y répondre : l’option mise en avant est-elle celle qui a le plus de chance d’être pérennisée ?

1. **Améliorer le suivi opérationnel des interventions, dans la mesure permise par les contraintes du milieu naturellement : en l’absence d’exercices formels d’évaluation, pratiquer des contrôles de conformité réguliers**.

xvii. Les contraintes de mise en œuvre de son plan d’évaluation rencontrées par le programme et dues en grande partie à la difficulté de trouver des profils techniques appropriés, doivent être compensées par une capacité de contrôle et de revue renforcée, au niveau par exemple des Comités de pilotage des projets et des chargés de programme. Le bon fonctionnement du pilotage de l’appui aux élections, par exemple, a permis à ce projet de triompher de beaucoup de contraintes, même si le pilotage s’y faisait davantage au niveau du Comité de concertation que du comité de pilotage proprement dit. Les contraintes aigues de mise en œuvre dans le contexte centrafricain imposent un monitoring à itération courte, pour permettre des prises de décision rapides chaque fois qu’il y a besoin d’ajustement ou de réorientation.

1. **Au regard des besoins nés du contexte de crise et des attentes fortes que l’environnement articule sur les "métiers" du PNUD, poursuivre le dialogue avec le Siège pour qu’il continue d’autoriser et d’accompagner la restauration ou la construction de capacités de réponse appropriées dans le Bureau.**

xviii. Les valeurs ajoutées à l’actif du programme dans le contexte de crise et de pré-relèvement fondent le Bureau à poursuivre le renforcement de ses capacités. Si la restructuration enclenchée en amont de la crise n’est pas abandonnée, du moins la suspendre pour une assez longue période, pour permettre au Bureau de continuer à assister le pays dans les domaines où il a su faire la différence pendant les moments difficiles, qui ne sont hélas pas encore achevés pour la République Centrafricaine.

1. **Au fur et à mesure de l’existence des capacités appropriées dans le Bureau, consolider les acquis du cycle échu et étendre l’action du programme, notamment en l’engageant davantage dans l’opérationnalisation des institutions constitutionnelles comme le parlement, la Cour des Comptes, la Haute Autorité chargée de la Bonne Gouvernance, etc.**

xix. Dans le nouveau cycle en vue, le programme devrait consolider les acquis qu’il a suscités dans la construction de la légalité et de la paix civile, la réforme des secteurs de la sécurité et de la justice, l’assainissement et la relance de la fonction publique, la gestion stratégique de l’économie nationale, la résilience et le relèvement des communautés. Il devra également élargir son action à l’appui aux institutions constitutionnelles comme la Cour des Comptes, le Parlement, etc., dont le bon fonctionnement contribue à la crédibilisation et à la stabilisation de l’Etat.

1. **Lisser l’image du Bureau à travers une communication plus opérationnelle, qui satisfasse au possible les besoins, pas seulement d’information, mais surtout de connaissance des partenaires sur le programme : cette communication doit être mieux portée par ceux qui mettent en œuvre les activités.**

xx. La communication stratégique et institutionnelle permet généralement de rendre visible le fanion d’une institution, tandis que la communication opérationnelle est indispensable pour faire connaître ce que l’on veut que l’identité de l’institution soit, surtout auprès de ses partenaires directs : cette communication opérationnelle doit concevoir des éléments de langage construits et les faire porter par chaque opérationnel qui va au contact des partenaires au nom de l’organisation, notamment les chargés de programme et les chefs de projet. Il faut, en conséquence, briefer régulièrement ces communicants factuels sur les messages clés à donner de l’institution, des messages à donner en réponse à des questions, mais aussi et surtout en logique proactive, comme de commencer systématiquement une séance de travail par la transmission de ces éléments de langage.

# Introduction

## But de l’évaluation

1. Le but de l’évaluation du CPD/2012-2016 est de satisfaire aux exigences de transparence et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : le Programme des Nations Unies pour le Développement, l’Etat de la République Centrafricaine, les autres Partenaires techniques et financiers et la société civile, et plus largement les populations bénéficiaires. 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 et orientations stratégiques susceptibles d’aider à mieux aller de l’avant, en direction notamment d’un nouveau cycle de programmation du CPD.

## Portée de l’évaluation

2. L’évaluation couvre le cycle 2012-2016, mais touche en réalité tout ou partie des trois programmes qui ont traversé cette période : la première année du programme initial 2012-2016, avant l’entrée des rebelles dans Bangui en Mars 2013 ; les deux années du premier programme intérimaire 2014-2015 formulé en substitution du programme initial qui n’était plus pertinent pour le nouveau contexte ; et la première des deux années du second programme intérimaire 2016-2017.

## Objectifs de l’évaluation et questions évaluatives subséquentes

3. Les termes de référence de la mission indiquent que "l’évaluation devra à répondre aux questions suivantes", dans le cadre naturellement des critères du Comté d’Aide au Développement de l’OCDE, auxquels le PNUD est partie prenante :

* Les effets ou produits des composantes ont-ils été atteints ?
* Quels progrès ont été réalisés en matière d’effets ?
* Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les effets escomptés ?
* Dans quelle mesure les effets ( ?) du PNUD et le conseil (M) ont contribué aux produits ?
* La Stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace ?
* Quels facteurs ont contribué à l’efficacité ou à l’efficience ?

## Méthodologie

4. La méthodologie utilisée est articulée autour d’une revue documentaire, d’entretiens avec les parties prenantes au programme (Partie nationale - institutionnels et bénéficiaires directs -, PNUD et autres Partenaires techniques et financiers, société civile, notamment), et de visites de sites de réalisation en ce qui concerne la partie opérationnelle du portefeuille (voir en Annexe liste exhaustive des sources de données primaires).

### Revue documentaire

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

* **Documents contextuels**
* Pays : DSRP II, Feuille de route de la Transition
* SNU : UNDAF+ 2012-2016, UNDAF intérimaire 2016-2017
* PNUD : Nouveau Cadre stratégique Pays 2018-2021
* **Documents du Programme**
* Documents de programmation :
* Programme pays 2012-2016
* Cadre programmatique d’urgence 2014-2015
* Documents et PTA de projet
* Documents de reporting
* Rapports ROAR
* Rapports annuels de progrès des différents projets
* Rapports d’évaluation de projets : Quatre évaluations conduites sur la période
	+ Projet d’Appui au Renforcement des Capacités de Planification Stratégique en RCA
	+ Programme de Micro financements du Fonds pour l’Environnement Mondial en Centrafrique
	+ Projet d’Appui au Cycle Electoral en Centrafrique
	+ Projet conjoint d’Appui à la Lutte contre les violations des droits de l’Homme et à la relance de la justice en Centrafrique (évalué en 2017)

6. L’exploitation des documents a permis de construire une première visibilité sur la programmation et son opérationnalisation. Elle a conduit à affiner la méthodologie et les outils d’évaluation constitutifs du Rapport initial de mission.

### Entretiens

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

* PNUD et autres Partenaires Techniques et Financiers à l’intérieur et en d’hors du SNU
* Partenaires Etatiques
* Organisations de la Société civile
* Bénéficiaires directs des interventions

##

## Echantillonnage

8. ***La revue documentaire a couvert l’ensemble*** du portefeuille attaché au programme. ***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 portefeuille, mais selon les critères d’inclusion ci-dessous arrêtés par les évaluateurs :

1. ***Couverture stratégique du portefeuille*** : avoir des personnes et des interventions qui représentent les différentes composantes du programme
2. ***Taille stratégique/volumique*** : avoir des interventions d’une certaine significativité
3. ***Diversité géographique*** : avoir des interventions montrant une couverture sinon exhaustive du moins diversifiée des zones de concentration du programme
4. ***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

### Cadre d’analyse

9. Le cadre analytique adopté s’appuie sur les critères de l’évaluation explicitement visés par les termes de référence de la mission : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité. L’approche prend également en compte les thématiques transversales comme le genre, le développement de capacités, l’environnement, notamment.

10. 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.

### Limitations et mesures de remédiation

11. Le déroulement de la mission n’a pas rencontré d’obstacles particuliers, mis à part le contexte sécuritaire caractérisé par des violences létales intervenues dans la période en province, dans la zone de Bangassou mais ayant eu une résonnance psychologique jusqu’à Bangui, la capitale. Dans le fond, toutefois, le cadre de résultats 2014-2015 prolongé sur 2016, qui sert finalement de matrice programmatique n’a pas été techniquement finalisé. Les résultats sont restés généraux et non déclinés en indicateurs mesurables assortis de situations de référence et de cibles à atteindre. Cette situation contrarie fortement l’évaluabilité de la matrice. Pour pallier à cette lacune, les réalisations observées sont mises en regard des résultats et leur significativité appréciée en fonction des besoins qui restent non couverts dans l’environnement.

### Calendrier de la mission

12. La mission en République Centrafricaine a eu lieu du 08 Juin au 07 Juillet 2017, suivant le chronogramme ci-dessous :

|  |
| --- |
| Chronogramme |
| N° | Etapes /Activités | Période |
| .1. | Briefing Responsable du Programme | 09 Juin 2017 |
| .2. | Revue documentaire initiale | 08-12 Juin 2017 |
| .3. | Rapport initial/Méthodologie | 12 Juin 2017 |
| .4. | Entretiens/Chargés de programme/PNUD  | POL/STRATEG | 13-16 Juin 2017 |
| PACIT |
| PRESCO |
| .5. | Entretenus/Partie nationale/Terrain | POL/STRATEG | 19-23 Juin 2017 |
| PACIT |
| PRESCO |
| .7. | Dépouillement | 26-27 Juin 2017 |
| .8. | Elaboration du Rapport provisoire | 28-30 2017 |
| .9. | Débriefing | 3 Juillet 2017 |
| .11. | Dépôt du Rapport provisoire | 4 Juillet 2017 |
| .12. | Transmission des commentaires sur le Rapport | 6 Juillet 2017 |
| .13. | Dépôt du Rapport final | 07 Juillet 2017 |

13. La mission a démarré par un briefing avec le Senior Mangement du Bureau. Il s’est conclu par une session de débriefing avec l’Equipe technique de Programme, en présence du Directeur Pays. Le premier type de rencontres a permis au PNUD de préciser ses attentes, et aux évaluateurs de partager leur méthodologie, tandis que le débriefing a donné aux Consultants l’opportunité de restituer leurs observations intermédiaires et de recueillir le premier feedback des parties avant d’aller plus avant dans l’élaboration du rapport.

# Contexte national

## Géographie

14. Située en Afrique centrale, La République Centrafricaine s’étend sur 623 000 km2. Elle est bordée 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 d’une 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.

## Démographie

15. 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 dans 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)

## Contexte stratégique

### Contexte économique et social

16. 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 187e 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%), 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).

### Contexte de gestion de l’environnement et des ressources naturelles

17. Dans le domaine de l’environnement et de la gestion durable des ressources naturelles, la République Centrafricaine fait aussi face à des défis critiques. Pendant longtemps, les dimensions environnementales n’ont pas été prises en compte de manière cohérente et pertinente dans les pratiques de subsistance et même les politiques nationales de développement. Aussi, il s’agit à présent d’aider à l’intégration aux politiques des mesures visant la promotion de la gestion durable de l’environnement, l’adaptation au changement climatique et l’accès aux énergies renouvelables. Le PNUD fournit des appuis selon plusieurs axes : 1) les enjeux et défis liés à l’insécurité, à la consolidation de la paix, à la gouvernance démocratique et environnementale. 2) l’intégration des dimensions environnementales et d’adaptation au changement climatique dans la stratégie de réduction de la pauvreté. 3) l’appui à l’accès des populations pauvres et vulnérables aux services énergétiques propres et durables.

### Contexte politique et de gouvernance

18. Sur le plan politique et institutionnel, l’ancien Oubangui Chari devient la République Centrafricaine (RCA) le 1er  décembre 1958, et accède à la souveraineté internationale le 13 aout 1960. L’instabilité politico-militaire rattrape vite le pays, avec le 1er  janvier 1966, le renversement du président Dacko par le militaire Jean Bedel Bokassa, qui, succesivement, gouverne et règne entre 1966 à 1979 : sacré empereur à partir de 1977, il est renversé et remplacé deux ans plus tard 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 entre 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.

# Contenu du programme pays

## Contenu stratégique

20. Le programme 2012-2016 a été rattrapé par ce contexte et contraint de se réformer pour faire place à un cadre intérimaire couvant au départ la période 2014-2015, mais qui s’est, de fait, prolongé sur toute la période séparant du nouveau programme 2018-20121. Arrimé à l’UNDAF intérimaire 2014-2016, il est organisé en deux piliers : Appui au relèvement et à la stabilisation des communautés ; et Appui à la transition en Centrafrique. Chacun de ces domaines est l’objet d’un programme, lui –même structuré en trois composantes :

* **Programme Appui au relèvement et à la stabilisation des communautés-PRESCO**
1. Renforcement de la cohésion sociale des communautés affectées la crise
2. Appui à la relance de l’économie locale
3. Amélioration de l’accès aux services publics de base et gouvernance locale
* **Programme Appui à la transition en Centrafrique-PACIT**
1. Appui au processus de réconciliation nationale
2. Appui aux institutions démocratiques et aux élections
3. Appui à la restauration de l’Etat

## Cadre de mise en œuvre

21. Le programme est globalement mis en œuvre sous exécution directe, compte tenu de la situation de fragilité du pays qui se caractérise par de faibles capacités stratégiques et techniques. Les projets sont gérés au niveau du Bureau par des chargés de programme, à défaut d’un Conseiller Technique Principal (quelques projets sont dotés d’un CTP). La planification et l’exécution sont toutefois effectuées en partenariat avec une entité nationale, relevant des pouvoirs publics ou des organisations de la société civile. La guidance stratégique est assurée dans le cadre d’un Comité de Pilotage présidé par la partie nationale et co-animé avec les représentants du PNUD.

## Programmation budgétaire

22. La programmation budgétaire actée dans le cadre des résultats et des ressources, annexé au Programme initial est donné ci-dessous pour mémoire, puisqu’elle n’a plus été exécutée en l’état :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N° | Effets | Allocations budgétaires (USD) |
| Ressources régulières | Autres Ressources | Global |
| 1. | Domaine d’intervention: Gouvernance démocratique, locale et droits de l’homme |  7 592 500  | 14 800 000 | 22 392 500 |
| 2. | Domaine d’intervention: Réduction de la pauvreté et réalisation des OMD | 7 592 000 | 20 400 000  | 27 992 000 |
| 3. | Programme 2012-2016 | 15184 500 | 35 200 000 | 50 384 500 |

*Source : PNUD/Programme Pays 2012-2016*

23. Cette programmation initiale qui a juste connu un tout début d’exécution avant que la crise ne s’abatte sur le pays, a été redéployée en direction du cadre programmatique intérimaire décrit plus haut, mais sans que ex ante des clés de répartition des ressources soient indiquées dans la nouvelle matrice de 2014.

## Modifications intervenues en cours de mise en œuvre

24. Le programme a connu une modification significative, suite à la survenue de la crise avec l’entrée des groupes rebelles dans la capitale centrafricaine en Mars 2013. Les stratégies de développement formulées auparavant n’étaient plus adaptées au contexte de crise profonde dominé par des besoins d’urgence. Le programme initial 2012-2016 a donc été abandonné, au profit d’un programme intérimaire 2014-2015 qui se prolonge encore dans la période précédant l’entrée en vigueur du nouveau programme 2018-2021. Ce changement important avait préalablement reçu l’accord du siège du PNUD.

# Evaluation de performances

## 3.1. Pertinence

### Pertinence stratégique : alignement sur les priorités de développement du pays et les axes de la coopération internationale

25. La logique d’ancrage du programme, dans son concept initial comme dans sa version Cadre intérimaire, sert parfaitement sa pertinence stratégique, dans la mesure où il s’aligne sur l’UNDAF qui est lui-même parfaitement aligné sur les stratégies de développement du pays. La Feuille de route du gouvernement de la transition qui est contemporaine de la révision des cadres de programmation du Système des Nations Unies avait trois piliers : (i) la réussite des élections, (ii) l’apaisement du climat social, (iiii) le reprise économique.

26. Ces trois piliers servaient solidairement les trois effets du SNU reformulés dans le cadre de l’UNDAF intérimaire 2014-2015 :

1. "La sécurité des personnes et des biens est restaurée sur l’étendue du territoire, l’Etat de droit respecté, et les processus DDR et RSS sont mis en place aussi bien pour la stabilisation immédiate de la RCA que pour sa reconstruction et son développement à plus long terme.
2. "Les services de base et l'assistance humanitaire sont durablement accessibles et disponibles aux populations affectées et vulnérables, et celles-ci recouvrent leurs moyens d’existence et capacités de résilience"
3. "Les institutions de l’Etat sont efficaces et prennent mieux en compte les besoins des citoyens, aussi bien au niveau central qu’au niveau local "

27. Le programme intérimaire 2014-2015 du PNUD s’inscrivait parfaitement dans ce cadre UN réajusté, en recentrant son action dans deux composantes programmatiques : Appui à la transition en Centrafrique, d’une part, et Appui au relèvement et à la stabilisation des communautés, d’autre part. Les Objectifs de développement du millénaire restaient aussi en ligne de mire, la restauration d’un minimum de capacités institutionnelles et de résilience communautaire étant des préalables à la poursuite des OMD, et plus tard des Objectifs de Développement Durable. Enfin, le programme est en phase avec le Plan Stratégique du PNUD au niveau "corporate", 2014-2017, qui vise à "*aider les pays à assurer simultanément l’élimination de la pauvreté et une réduction sensible des inégalités et de l’exclusion*". Ce positionnement couvre naturellement les deux domaines de focalisation du programme : l’appui stratégique à la transition, et la résilience à la base.

* + 1. Pertinence opérationnelle : qualité des approches et contenus spécifiques mis en **œuvre**

28. Le programme 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 de ses contenus spécifiques et approches 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 programme s’est efforcé d’apporter des réponses appropriées à des problèmes vécus par les institutions et les populations.

29. Malgré cette observation générale, la pertinence opérationnelle ressort souffrir de quelques points de restriction notamment liés au profil final de certaines livraisons. Certains équipements de pointe ont été installés dans des environnements physiques et institutionnels dont la carence ne leur permet manifestement de maintenir ces biens. Il a également été trouvé des arrangements opérationnels insuffisamment acceptés par des parties prenantes clés, comme l’approche plus fusionnelle que distinctive dans l’appui aux forces de sécurité qui sont pourtant composées de deux corps de nature différentes et qui tiennent à le rester. Ces écarts entre le package apporté par le programme et la réalité des besoins, sont dus, parfois du moins, à une consultation insuffisante du bénéficiaire et de l’acteur de base, le dialogue se faisant davantage avec le niveau hiérarchique supérieur, politico-institutionnel, encore que la mission ait aussi rencontré des cas de figure où le niveau supérieur se plaint de n’être pas suffisamment associé aux réalisations faites par le programme avec des entités techniques sous tutelle. Au total, l’une et l’autre situations expriment un malaise opérationnel qui mord dans le profil des rendus du programme.

### Pertinence logique : qualité du cadre de résultats et des ressources

30. Le cadre intérimaire est construit autour de deux axes d’intervention : "Appui au relèvement et à la stabilisation des communautés" et "Appui à la transition en Centrafrique". Chacun de ces axes est articulé sur trois résultats spécifiques, et chacun de ces trois résultats poursuivis à travers trois volets. Il n’y a donc pas eu de véritable matrice de répartition de ressources autour d’une arborescence de produits à livrer et d’indicateurs mesurables dont les situations de référence (base line) et les cibles seraient déterminés. Le contexte particulièrement difficile de l’époque et ses urgences critiques n’ont certainement pas permis au Bureau de dérouler une matrice de résultats complète. Cette situation est une gêne à l’évaluabilité du programme, et la mission a dû convertir les volets en produits pour trouver des référentiels à mettre en regard des réalisations du programme.

## Efficacité

### Appui au relèvement et à la stabilisation des communautés "PRESCO"

####  Résultat PRESCO 1 : Renforcement de la cohésion sociale des communautés affectées par la crise

31. Au titre du Résultat 1 de la Composante PRESCO, "***Renforcement de la cohésion sociale des communautés affectées par la crise***",le programme avait les trois produits ci-dessous :

1. Gestion des conflits, de l’insécurité et de la violence (droits de l’homme) au niveau communautaire, **promue**
2. Moyens de subsistance et création d’emplois, **promus**
3. Sensibilisation sur la paix et les violences sexuelles, **effectuée**

32. En l’absence d’indicateurs fins, un certain nombre de réalisations ont parfaitement concouru à la livraison du premier de ces produits. En matière d’approche communautaire, des capacités de prévention et de gestion des conflits ont été diffusées dans l’environnement avec la formation/sensibilisation de quelque 3000 personnes, y compris une moitié de jeunes qui sont les premiers acteurs dans les groupes armés, mais aussi 200 leaders traditionnels et 24 facilitateurs professionnalisés. Dans le domaine de la lutte institutionnelle contre l’insécurité et les violences, les inputs du programme ont encore été plus significatifs. En renforcement des capacités des forces de sécurité intérieure, 7 commissariats de police et 3 brigades de gendarmerie pillés, ont été réhabilités et rééquipés, et 125 unités police et gendarmerie rendues fonctionnelles sur un total de 175 ; 272 policiers et gendarmes ont été formés en Police de Proximité et sensibilisés sur les Comités Locaux de Sécurité ; le salaire mensuel de 3811 policiers et gendarmes a été pris en charge pendant 5 mois en 2014-2015 ; les patrouilles mixtes de sécurité ont été restaurées à raison de 2 patrouilles mixtes 24 heures/24 ; sur un plan plus stratégique, une politique de sécurité nationale a été élaborée, avec un début de mise en œuvre à travers la création d’une base de données de gestion des effectifs de Police et Gendarmerie (1465 dossiers policiers et 1852 dossiers de gendarmes créés).

33. Le secteur de la Défense nationale a été touché plus modestement, à travers, notamment la mise en place aussi d’une base de données sur les forces armées centrafricaines et la formation de 12 professionnels dédiés à sa gestion. Le camp militaire Kassaï a bénéficié de la réhabilitation de 28 de ses bâtiments ainsi que de son infirmerie, en plus de la sécurisation de l’enceinte qui a permis de limiter l’intrusion des éléments extérieurs et les sorties irrégulières des soldats. Quelque 1770 militaires sur les 8000 recensés, ont par ailleurs été formés/sensibilisés au respect et à la préservation des droits de l’homme.

34. Le système judiciaire, qui est aussi un maillon important, dans la gestion de la problématique de la sécurité et des violences, a été impacté à un double niveau. Sur un plan stratégique d’abord, les capacités institutionnelles ont été renforcées dans le secteur, au profit notamment du Ministère en charge, mais aussi de l’Ecole Nationale d’Administration et de Magistrature. Cette action stratégique a eu de la valeur ajoutée dans l’environnement, notamment : la promulgation de la loi organique 15.003 du 03 juin 2015 réprimant les crimes graves commis lors de la crise, des progrès dans la mise en place d’une législation en faveur de l’aide légale et de l’accès à la justice (un arrêt ministériel a institué un Comité de relecture du projet de loi dédié), et la réalisation d’une cartographie des violations des droits de l’homme.

35. A un niveau plus opérationnel, le programme a aidé à la réactivation de la chaîne pénale, à travers la réhabilitation et l’équipement de 12 tribunaux d’instance relevant des 3 cours d’appel que compte le pays : Bangui, Bouar et Bambari, la reprise des sessions de cour criminelle, dont l’arrêt depuis 5 ans laissait les justiciables concernés dans un déni permanent d’accès à la justice. Entre 2015 et 2016, 118 dossiers criminels ont ainsi pu être jugés. Sur le plan civil, les audiences foraines organisées dans 7 provinces du pays ont permis d’octroyer à 7714 citoyens des jugements supplétifs valant actes de naissance. Enfin, le système pénitentiaire a bénéficié de la formation de 32 régisseurs (dont 12 femmes), 50 surveillants (dont 36 femmes) et 32 greffiers (dont 4 greffières). Le programme a réhabilité et rééquipé la prison centrale de Ngaragba à Bangui, et contribué à sa réouverture.

36. La problématique des violences sexuelles et ou basées sur le genre, à cheval sur les 1ier et 3ème produits du Résultat, a été un objet de grande attention pour le programme. En approche communautaire et sociologique, 100 leaders communautaires (45 femmes et 55 hommes) et 270 Autorités locales et leaders communautaires et religieux, formés sur les VBG formés sur les VBG ; 34 membres (17 femmes et 17 hommes) d’associations de défense de droits de l’homme, ont été formés au monitoring des VBG (2015) ; 30 para juristes issus de 10 OSC dont 17 femmes et 13 hommes, et 30 membres d’autres OSC ont été formés à la sensibilisation/prévention/gestion des VBG ; quelque 2462 personnes ont été sensibilisées à la thématique, rien qu’en 2016.

37. Dans un cadre plus institutionnel, 60 magistrats et officiers de police judiciaire ont reçu une formation sur les techniques d’enquêtes liées aux VBG ; avec l’appui du programme, une Unité Mixte d’Intervention Rapide et de Répression des violences faites aux Femmes et aux Enfants, a été créée par décret N° 15/007 du 08 janvier 2015 ; un Manuel de Procédures normalisées VSBG, et de protection de l’enfant, a été élaboré ; 33 cadres UMIRR et 2 Desk Gender ont été rendus opérationnels et déployés ; une infrastructure para juridique a été mise en place : 3 centres sociaux d’écoute de victimes VBG, réhabilités, 94 comités locaux de prévention de VBG déployés dans 94 quartiers de Bimbo, Bégoua et Bangui (5ème) et des cliniques juridiques ouvertes. En termes d’effets obtenus, 882 cas de victimes de VBG ont été enregistrés et suivies dans la période, dont 785 femmes. Quelque 660 cas ont bénéficié d’un accompagnement psychosocial, tandis que 200 cas bénéficiaient d’une prise en charge médicale. 282 dossiers ont été référés à la justice, et 40 d’entre eux ont donné lieu à des décisions de justice.

38. Au titre des moyens d’existence et de la création d’emplois, objet du second produit du Résultat 1 (comme du premier produit du Résultat 2, du reste) de PRESCO, les approches de travaux à haute intensité de main d’œuvre déployées dans les zones de crise, ont été le vecteur clé du programme. Quelque 13 573 personnes (3 782 femmes) ont été touchées dans ce cadre. Dans cette cible, un dispositif tangent d’épargne (approche 3X6) a permis à 2 200 jeunes, 190 femmes et 45 hommes, de monter leurs affaires. Un appui technique à l’auto emploi a par ailleurs été déployé : 200 femmes ont été formées à la gestion de tontine améliorée et dotées de kits AGR ; 4 artisans formateurs ont été formés et dotés en outillages, et ont démultiplié en faveur de 10 jeunes dotés ensuite de kits d’insertion en menuiserie et mécanique ; 465 femmes de 19 groupements féminins de production animale et végétale ont aussi bénéficié de kits d’AGR ; 75% du financement apporté à 5 microprojets en faveur de jeunes à risque à Kaga-Bandoro, dans le cadre de travaux HIMO de la MINUSCA ; dans le domaine de la résilience environnementale, 5 organisations non gouvernementales locales ont bénéficié de ressources pour développer des projets communautaires de restauration de terres dégradées et de sanctuarisation de sites animaliers au Nord-Ouest, le long du fleuve Ouham : 41 hectares effectivement restaurés et les populations d’hippopotames préservées.

39. Les moyens d’existence et l’emploi sont également et surtout influencés par les acquis stratégiques que le programme s’est efforcé de développer au niveau institutionnel national. Les outils de pilotage de l’économie nationale ont été développés, avec par exemple, la mise en place du Système de gestion de l’aide extérieure. Les capacités de planification ont également été touchées, dans le cadre de la réalisation de certaines études et documents de politiques, notamment : l’Etude sur l’emploi des jeunes, les Rapports OMD 2010, 2012, 2015, les Consultations New Deal, les Evaluations de fragilité 2014-2015. Le programme a accompagné le Ministère chargé du Plan dans la formulation du RCPCA qui est la matrice des politiques de développement global, en particulier d’emploi. L’appui du programme a également permis la priorisation des ODD et leur mise en contexte. Enfin, l’assistance stratégique s’est prolongée jusque dans le secteur agricole qui est le principal bassin d’emplois dans le pays.

40. Le détail de l’ensemble des réalisations du programme dans le cadre du Résultat 1 de la composante PRESCO, autour des trois produits spécifiques dédiés est répertorié dans le tableau de performance ci-dessous. Au total, le programme a directement œuvré au renforcement de la cohésion sociale dans les zones éprouvées en sensibilisant et formant aux principes et valeurs de paix, en instituant des mécanismes de prévention et de résolution des conflits, et en donnant des opportunités économiques propices à plus de résilience et représentatives d’alternatives la violence. Il a également essayé d’impacter la paix civile en donnant plus de capacité au système judicaire et à l’appareil sécuritaire de la nation, pour qu’ils marquent une plus grande présence dans ces communautés. La gestion des violences liées au genre a été l’objet d’une attention particulière. Cette approche de la cohésion sociale est robuste dans sa qualité holistique (la problématique est prise par plusieurs angles complémentaires) ; malheureusement ses cibles opérationnelles sont forcément limitées par les moyens disponibles et la volatilité de la situation sécuritaire qui empêchait d’aller sur tous les terrains et de manière continue.

| **COMPOSANTE PRESCO** |
| --- |
| **Résultat 1 : "Renforcement de la cohésion sociale des communautés affectées par la crise"** |
| Programmation | Exécution |
| Produits attendus | Réalisations/Livraisons | Rating |
| E | M | F-N |
| 1. Gestion des conflits, de l’insécurité et de la violence (droits de l’homme) au niveau communautaire, ***promue***
 | * **Capacités de gestion des conflits diffusées**
* 200 chefs et leaders traditionnels ont été formés en résolution des conflits locaux
* 24 facilitateurs paix-réconciliation formés
* 1290 jeunes formés à la prévention/gestion des conflits
* 3000 personnes sensibilisées à la cohésion sociale et à la réconciliation
* 73 Comités Locaux Paix et Réconciliation (CLPR) montés et fonctionnels en 2015 dans 3 arrondissements (3ème, 4ème, 7ème) et 7 sites de déplacés à Bangui ; nouveaux CLPR installés en 2016 (combien ?) à Bangui, Bimbo, Bégoua, Mbaiki et Damara
* **Fonctions sécuritaires rétablies** :
* 7 commissariats de police + 3 brigades de gendarmerie pillés, ont été réhabilités et rééquipées
* Au total, 125 unités police et gendarmerie rendues fonctionnelles sur un total de 175
* 272 policiers et gendarmes formés en Police de Proximité et sensibilisés sur les Comités Locaux de Sécurité
* Salaire mensuel de 3811 policiers et gendarmes réglés pendant 5 mois en 2014-2015
* Patrouilles sécurité redémarrées
* Coordination inter forces de sécurité assurée : au moins 2 patrouilles mixtes 24 heures/24
* Politique de sécurité nationale élaborée
* Capacité des Service de gestion des ressources humaines de la Police et de la Gendarmerie, renforcées : 1465 dossiers enregistrés dans la base des données de la Police ; 1852 dans celle de la Gendarmerie
* **Assainissement du secteur défense**
* Base de données sur les forces armées créée et 12 personnes formées à sa gestion
* 28 bâtiments du camp militaire de Kassaï ainsi que l'infirmerie du camp Fidèle Obrou réhabilités : intrusion des éléments criminels et sorties irrégulières des militaires limitées
* 1770/8000 militaires formés aux droits de l’homme
* **Chaîne pénale réactivée début 2014**
* 12 tribunaux d’instance relevant des 3 cours d’appel que compte le pays : Bangui, Bouar et Bambari
* Session de cour criminelle en 2015 (après 5 ans d’absence) : 63 dossiers jugés ; 132 mises en examen
* Session de Cour criminelle en 2016 : 55 affaires jugées, avec 38 condamnations
* Audiences foraines organisées dans 7 provinces : octroi de jugements supplétifs équivalents à des actes de naissance : 7 714 dossiers jugés dans ce cadre
* **Capacités institutionnelles secteur Justice** : capacités des institutions 12 juridictions) renforcées;
* Ministère de la Justice, ENAM : 181 agents formés/Diagnostic organisationnel
* Promulgation de la loi organique N. 15.003 du 03 juin 2015 réprimant les crimes graves commis lors de la crise
* Comité de relecture du projet de loi sur l’accès à la justice et l’aide légale, institué par Arrêté ministériel
* Cartographie des violations des droits de l’homme, réalisée
* Plan stratégique d’inclusion du Barreau dans la réforme du secteur
* **Capacités du système pénitentiaire** : Réouverture de la prison centrale de Ngaragba suite à l’évasion massive de Septembre 2015 :
* Equipements fournis
* Personnels formés : pénitentiaire (32 greffiers dont 4 femmes, 32 régisseurs dont 12 femmes et 50 surveillants dont 36 femmes)
* **Lutte contre les VBG**
* 60 magistrats et officiers de police judiciaire sur les enquêtes liées aux VBG
* 100 leaders communautaires (45 femmes et 55 hommes) formés sur les VBG
* 34 membres (17 femmes et 17 hommes) d’associations de défense de droits de l’homme, formés au monitoring des VBG (2015)
* 270 Autorités locales et leaders communautaires et religieux, formés sur les VBG
* 30 para juristes issus de 10 OSC dont 17 femmes et 13 hommes, formés sur les VBG
* 30 membres des OSC et 2462 personnes sensibilisées (2016)
* Unité Mixte d’Intervention Rapide et de Répression des violences faites aux Femmes et aux Enfants, créée par décret N° 15/007 du 08 janvier 2015
* Mécanismes anti VBG déployés : UMIRR avec 33 cadres, 2 Desk Gender opérationnels
* Cliniques juridiques ouvertes : … en 2015, 2 en 2016
* 3 centres sociaux d’écoute de victimes VBG, réhabilités
* 94 comités locaux de prévention de VBG déployés dans 94 quartiers de Bimbo, Bégoua et Bangui (5ème)
* Manuel de Procédures normalisées VSBG, et protection de l’enfant, élaboré
* Effet obtenu : 882 cas de victimes de VBG enregistrés et suivis : dont 785 femmes ; dont 660 cas ont bénéficié d’un accompagnement psychosocial, et 200 cas ont bénéficié d’une prise en charge médicale ; 282 dossiers ont été référés à la justice : 40 décisions de justice ont été rendues.
 |  |  |  |
| 1. Moyens de subsistance et création d’emplois, ***promus***
 | * **Niveau stratégique : Relance du pilotage stratégique de l’économie nationale**
* **Ministère chargé du Plan :**
* Système de gestion de l’aide extérieure mis en place : rapports périodiques disponibles (trimestriels, semestriels, annuels)
* Etudes sectorielles/thématiques réalisées
* Etude sur l’emploi
* Rapports OMD : 2010, 2012, 2015
* Consultations New Deal réalisée
* Evaluations de fragilité 2014-2015
* RCPCA élaboré
* **Ministère chargé de l’Agriculture/Elevage**
* Stratégie de sécurité alimentaire élaborée
* Plan d’action 2017-21, dont un plan de travail 2017
* 7 programmes régionaux de relance
* 18 projets Agriculture extraits extrait et présentés à la table de Bruxelles
* 4 projets élevage
* Agents formés en GAR
* **INCASES: conflits entre DG et DC a bloqué la mise en œuvre des activités**
* Conflits institutionnels internes ont empêché l’appui institutionnel
* **Niveau opérationnel**
* **Approche HIMO en zones de crise**
* 11500 emplois-jour dont 30% en faveur des femmes : dont plus de 8500 emplois-jour (40% en faveur des femmes et jeunes) sur le chantier de construction d’un complexe sportif et culturel à Boy-Rabé, 4ème Arr/Bangui
* 13 573 personnes (3 782 femmes) touchées : parmi elles 2 200 jeunes, 190 femmes et 45 hommes ont pu créer leurs AGR à travers un mécanisme d’épargne individuel
* 200 femmes formées en gestion de tontine améliorée et dotée en kit AGR
* 4 artisans formateurs ont été dotés en matériels techniques
* 10 jeunes formés par les artisans formateurs et dotés de kits d’insertion en menuiserie et de mécanique
* 465 femmes de 19 groupements féminins de production animale et végétale dotés de kits d’AGR, de résilience (transformation) et d’épargnes ainsi que de crédits communautaires
* 75% du financement apporté à 5 microprojets en faveur de jeunes à risque à Kaga-bandoro, dans le cadre de travaux HIMO de la MINUSCA
* **Résilience environnementale**
* Micro-financement de 5 ONGs locales du Nord-Ouest/fleuve Ouaham : projets communautaires alternatifs durables
* Effet :
	+ 41 hectares de terres dégradées récupérées grâces à des plantations de ligneux
	+ Sanctuarisation l’habitat des hippopotames dans le nord-ouest (fleuve Ouham).
 |  |  |  |
| 1. Sensibilisation sur la paix et les violences sexuelles, ***effectuée***
 | * **Capacités de gestion des conflits diffusées**
* 200 chefs et leaders traditionnels ont été formés en résolution des conflits locaux
* 24 facilitateurs paix-réconciliation formés
* 1290 jeunes formés à la prévention/gestion des conflits
* 3000 personnes sensibilisées à la cohésion sociale et à la réconciliation
* **Sensibilisation/Formation sur les VBG**
* 100 leaders communautaires (45 femmes et 55 hommes) formés sur les VBG
* 34 membres (17 femmes et 17 hommes) d’associations de défense de droits de l’homme, formés au monitoring des VBG (2015)
* 270 Autorités locales et leaders communautaires et religieux, formés sur les VBG
* 30 para juristes issus de 10 OSC dont 17 femmes et 13 hommes, formés sur les VBG
* 30 membres des OSC et 2462 personnes sensibilisées (2016)
* Cliniques juridiques ouvertes : … en 2015, 2 en 2016
* 3 centres sociaux d’écoute de victimes VBG, réhabilités
* 94 comités locaux de prévention de VBG déployés dans 94 quartiers de Bimbo, Bégoua et Bangui (5ème)
* Effet obtenu : 882 cas de victimes de VBG enregistrés et suivis : dont 785 femmes ; dont 660 cas ont bénéficié d’un accompagnement psychosocial, et 200 cas ont bénéficié d’une prise en charge médicale ; 282 dossiers ont été référés à la justice : 40 décisions de justice ont été rendues ; 465 femmes de 19 groupements féminins de production animale et végétale dotés de kits d’AGR, de résilience (transformation) et d’épargnes ainsi que de crédits communautaires
 |  |  |  |

*Sources* :

* Rapports de progrès internes de projets spécifiques
* Rapport d’évaluation Small Grants, 2016
* ROARS 2014-2016

#### Résultat PRESCO 2 : Appui à la Relance de l’économie locale

41. Au titre du **Résultat 2** de la Composante PRESCO, "*Appui à la Relance de l’économie locale*", le programme avait les trois produits ci-dessous :

1. Promotion de l’entreprenariat local et formation professionnelle, *appuyées*
2. Capacités de planification locale avec implication de la société civile, *renforcées*
3. Instruments financiers locaux *promus*

42. Le produit 1 (*Promotion de l’entreprenariat local et formation professionnelle*) du Résultat 2 de PRESCO, recoupe ce qui a été fait et analysé sous le produit 2 (*Moyens de subsistance et création d’emplois*) du Résultat 1 de cette composante. Comme indiqué précédemment, les approches de travaux à haute intensité de main de d’œuvre déployées dans les zones de crise, ont été le vecteur clé du programme dans ce domaine, avec des rendus comme suit : 13 573 personnes (3 782 femmes) bénéficiaires d’emplois HIMO : dont 2 200 jeunes, 190 femmes et 45 hommes, adultes, se sont appuyés là-dessus pour monter leurs affaires ; 665 (200+465) femmes ont été formées et dotées de kits d’insertion, etc.

43. Le produit 2 (*Capacités de planification locale*) a enregistré peu de réalisations de la part du programme. Il n’y a pas eu de véritable stratégie de développement de capacités locales de planification. Toutefois, quelques outils et pratiques en matière de planification locale ont été identifiés sur le terrain, à la production desquels le programme a aidé en amont. Les 7 Programmes régionaux de relance agricole qui existent actuellement sont le résultat de l’appui apporté à la Cellule Planification et Stratégie du Ministère de l’Agriculture. Des exercices de priorisation et donc de planification réalisés sur le terrain dans le cadre des consultations New DEAL, des différentes évaluations de fragilité et autres études préparatoires au RCPCA, doivent également quelque chose au programme. Enfin, des contenus de planification/programmation/organisation existent aussi bien dans les modules de renforcement des capacités des administrations à la base, entrepris dans le cadre du programme ARAT en partenariat avec la MINUSCA.

44. La *promotion des instruments financiers à la base*, visée dans le troisième et dernier produit du Résultat 2, n’a pas davantage prospéré dans le programme. Si une véritable stratégie de développement de la micro finance a été mise en œuvre dans les cycles antérieurs, les acquis en ont été régulièrement ruinés par les péripéties sécuritaires successives connues par le pays. Ce secteur a donc été mis en veilleuse dans le cycle sous évaluation, et recommence seulement à revenir en pipeline, à travers une approche mobile banking notamment, pensée en soutien au redéploiement de l’administration publique. En attendant l’enclenchement de cette nouvelle dynamique, quelques réalisations sporadiques ont été relevées, comme la formation de 200 femmes en gestion de tontine améliorée et la mise à leur disposition de kits AGR, et surtout, le mécanisme d’épargne individuelle annexé à l’approche HIMO qui a permis à 2 200 jeunes, 190 femmes et 45 hommes, de créer leurs AGR.

45. Le détail de l’ensemble des réalisations du programme dans le cadre du Résultat 2 de la composante PRESCO, autour des trois produits spécifiques dédiés est consigné dans le tableau de performance ci-dessous. Globalement, le programme ressort avoir produit une résonnance mitigée sur le milieu en rapport avec ce deuxième Résultat de la Composante PRESCO. Entreprenariat local, planification locale, instruments financiers locaux, sont tous trois des leviers d’action opérationnelle, qui requièrent donc beaucoup de ressources pour pouvoir être portés à une échelle significative. Sur un territoire aussi vaste que celui de la République Centrafricaine, le programme ne pouvait guère impacter massivement "la relance de l’économie locale". De surcroît, la forte détérioration de la sécurité dans de larges pans de ce territoire a rendu l’approche de ce résultat encore plus difficile.

|  |
| --- |
| PRESCO/Résultat 2 : "Appui à la Relance de l’économie locale" |
| Programmation | Exécution |
| Produits attendus | Réalisations/Livraisons | Rating |
| E | M | F-N |
| 1. Promotion de l’entreprenariat local et de la formation professionnelle, *appuyées*
 | * 200 femmes formées en gestion de tontine améliorée et dotée en kit AGR
* 4 artisans formateurs ont été dotés en matériels techniques
* 10 jeunes formés par les artisans formateurs et dotés de kits d’insertion en menuiserie et de mécanique
* Mécanisme d’épargne individuelle articulé à l’approche HIMO a permis à 2 200 jeunes, 190 femmes et 45 hommes, de créer leurs AGR
* Micro-financement de 5 ONGs locales porteurs de projets communautaires alternatifs durables : 41 hectares de terres dégradées récupérés grâce à des plantations de ligneux et sécuriser ; habitat des hippopotames dans le nord-ouest (fleuve Ouham), sanctuarisé.
 |  |  |  |
| 1. Capacités de planification locale avec implication de la société civile, *renforcées*
 | * 7 Programmes régionaux de relance agricole produits: résultat de l’appui apporté à la Cellule Planification et Stratégie du Ministère de l’Agriculture
* Approche de priorisation/planification développée à la base aussi dans plusieurs cadre soutenus par le programme ; consultation New Deal, Evaluations de fragilité, études préparatoires au RCPCA, notamment
* Modules de formation en cours de mise en œuvre dans le cadre du Volet Renforcement de capacités d’ARAT et en partenariat avec MINUSCA
 |  |  |  |
| 1. Instruments financiers locaux *promus*
 | * 200 femmes formées en gestion de tontine améliorée et dotée en kit AGR
* Mécanisme d’épargne individuelle articulé à l’approche HIMO a permis à 2 200 jeunes, 190 femmes et 45 hommes, de créer leurs AGR
 |  |  |  |

Sources :

* Rapports de progrès internes de projets spécifiques
* Rapport d’évaluation Small Grants, 2016
* ROARS 2014-2016

#### Résultat PRESCO 3 : Amélioration de l’accès aux services publics de base et gouvernance locale

46. Au titre du Résultat 3 de la Composante PRESCO, "***Amélioration de l’accès aux services publics de base et gouvernance locale***",le programme avait les trois produits ci-dessous :

1. Infrastructures publiques locales, réhabilitées
2. Prévention des conflits locaux et renforcement des infrastructures locales de la paix, appuyés
3. Capacités des acteurs locaux en matière de planification et de gestion du développement, renforcées

47. Le programme a pesé favorablement sur les infrastructures publiques visées dans le produit 1 du Résultat 3 de la Composante PRESCO, à travers notamment les projets conjoints Justice, et Cour pénale spéciale, et Appui au redéploiement de l’administration publique, ainsi que les interventions en faveur de la cohésion sociale. Pour promouvoir la restauration d’un minimum de sécurité, le secteur a bénéficié, à Bangui, de la réhabilitation de 29 bâtiments du camp militaire Kassaï, y compris l’infirmerie, et du mur d’enceinte. Toujours à Bangui, 7 commissariats de police et 3 brigades de gendarmerie vandalisés pendant les pics de violence de 2012-2013 ont également été réhabilités et équipés. En province, 3 autres commissariats et 4 autres brigades des mêmes corps de sécurité seront aussi restaurés et équipés. Cette approche s’est révélée cruciale dans la relance de la reprise en main de la sécurité dans la capitale.

48. Le secteur de la justice, étendu à la gestion du cycle électoral, ainsi que celui de l’action sociale, est aussi un lieu d’investissement important du programme en matière d’infrastructures. Il a enregistré d’importantes réalisations, notamment les suivantes : 12 juridictions relevant des Cours d’appel de Bangui, Bouar et Bambari, ont été réhabilitées et équipées ; une salle de délibération a été aménagée et dotée d’équipements informatiques pour la Cour Constitutionnelle de Transition ; un Centre de Traitement de Données, près l’Autorité Nationale des Elections, a été réhabilité et équipé en matériel de collecte et de traitement de l’information électorale en général ; la prison centrale de Ngaragba, fortement affectée par les violences, a été réhabilitée et équipée, ce qui a permis sa réouverture.

49. L’Action sociale et la Jeunesse, au cœur des stratégies de restauration de la cohésion sociale, ont également bénéficé des appuis du programme en matière d’infrastructures : les locaux du Ministère chargé des Affaires sociales et de la Réconciliation nationale, ont été réhabilités et équipés, et 3 Centres sociaux d’écoute de victimes de violences basées sur le genre ont été réfectionnés ; un Complexe sportif et culturel est cours de construction et d’équipement au profit des jeunes de Boy-Rabé dans le 4ème arrondissement de Bangui.

50. L’administration territoriale et le niveau local n’ont pas été en reste, même si l’étendue du territoire et l’immensité des besoins à cet égard donnent encore à cet investissement une moindre visibilité. En plus de ce qui est fait au profit des juridictions des Cours d’Appel de Bouar et Bambari, quelque 39 autres bâtiments administratifs territoriaux ont été rénovés et équipés. Comme indiqué plus haut, les provinces ont également bénéficié de la réhabilitation de 3 commissariats de police et de 4 brigades de gendarmerie.

51. Le second produit de ce Résultat/PRESCO, relatif à la *Prévention des conflits et aux infrastructures de paix*, est alimenté par les mêmes réalisations déjà invoquées pour le premier produit du Résultat 2 de PRECO (*Gestion des conflits, de l’insécurité et de la violence*), dont il est assez proche, partiellement du moins. Pour rappel, ce qui suit a été fait par le programme à cet égard : 200 chefs et leaders traditionnels formés en résolution des conflits locaux ; 24 facilitateurs paix-réconciliation formés ; 73 mécanismes de résolution de résolution de conflits montés et fonctionnels en 2015 dans 3 arrondissements (3ème, 4ème, 7ème) et 7 sites de déplacés à Bangui en 2015 et effort poursuivi à Bangui, Bimbo, Bégoua, Mbaiki et Damara en 2016 avec les Comités Locaux de Paix et de Réconciliation (CLPR) ; 200 chefs et leaders traditionnels ont été formés en résolution des conflits locaux ; 24 facilitateurs paix-réconciliation formés ; 1290 jeunes formés à la prévention/gestion des conflits ; 3000 personnes sensibilisées à la cohésion sociale et à la réconciliation

52. En direction du troisième et dernier produit du Résultat, le programme n’a pas directement délivré, mais des appuis qu’il a prodigués au niveau central ont pu avoir une certaine résonnance locale. C’est ainsi que l’assistance technique fournie à la Cellule stratégique du Ministère chargé de l’Agriculture (et l’Elevage à l’époque) a débouché, entre autres, sur l’élaboration au niveau local de 7 Programmes régionaux de relance agricole. Des exercices de construction d’arborescences de priorités, relevant en un sens de la planification, ont également été effectués à la base dans plusieurs cadres soutenus par le programme, notamment les consultations de type New Deal, les Evaluations de fragilité, et les Etudes préparatoires au RCPCA.

53. Dans le détail, les différentes contributions du programme sous le Résultat 3 de la composante PRESCO, autour des trois produits spécifiques dédiés sont recensées dans le tableau de performance ci-dessous. Dans l’ensemble, le programme a surtout pesé sur les infrastructures à la base et les dynamiques locales de gestion de la conflictualité. Même s’il s’agissait d’un résultat de niveau opérationnel qui demandait beaucoup de moyens pour y construire des résultats d’envergure, le programme a malgré tout contribué à réamorcer des processus vitaux pour le pays : le reprise en main des questions sécuritaires dans la ville de Bangui d’abord où la situation était alors, de ce point de vue, hors du contrôle des autorités nationales.

54. Dans la continuité de cette restauration sécuritaire, les contributions à un réarmement de la fonction judiciaire ont aussi revêtu un enjeu critique. Les dynamiques de paix et de réconciliation amorcées à Bangui, étaient productrices de valeur ajoutée dans une capitale qui a littéralement été en ébullition. Si la résonnance de ces produits ressort limitée d’un point de vue territorial, puisque c’est véritablement après la transition que le déploiement vers l’intérieur du pays a commencé à être facilité un peu plus, les bonnes pratiques qui ont eu pour cadre la capitale ont d’autant plus de valeur que la capitale était devenue la seule territorialité par laquelle le pays tenait encore comme entité nationale et que cette qualité fortement mise à mal à certains moment de la crise devait être préservée. C’est à cela que le programme a donc contribué.

|  |
| --- |
| **PRESCO/Résultat 3 : "Amélioration de l’accès aux services publics de base et gouvernance locale"** |
| Programmation | Exécution |
| Produits attendus | Réalisations/Livraisons | Rating |
| E | M | F-N |
| 1. Infrastructures publiques locales, ***réhabilitées***
 | * **Sécurité et défense nationales**
* 28 bâtiments du camp militaire de Kassaï ainsi que l'infirmerie du camp Fidèle Obrou réhabilités
* 7 commissariats de police + 3 brigades de gendarmerie pillés, ont été réhabilités et rééquipées
* **Justice-Election-Action sociale**
* Prison centrale de Ngaragba équipée et rouverte
* 3 centres sociaux d’écoute de victimes VBG, réhabilités
* Salle de délibération aménagée et informatisée pour la Cour Constitutionnelle
* 12 juridictions relevant des Cours d’appel de Bangui, Bouar et Bambari, réhabilitées et équipées
* Centre de Traitement de Données réhabilité et équipé en matériel de collecte et de traitement de l’information électorale en général
* Locaux du Ministère chargé des Affaires sociales et de la Réconciliation nationale par la réhabilitation de locaux, réhabilités et équipés
* **Jeunesse**
* Complexe sportif et culturel à Boy-Rabé (Bangui, 4ème Arr) au profit des jeunes
* **Routes**
* Réhabilitation des routes reliant les champs et les marchés, l’assainissement des infrastructures communautaires à Kaga-Bandoro, Bouar, Bria, Bambari et Bossangoa
* **Bâtiments administratifs territoriaux** (réhabilitation en cours ?)
* 39 bâtiments de l’Administration territoriale
* 3 commissariats de police
* 4 brigades de gendarmerie
 |  |  |  |
| 1. Prévention des conflits locaux et renforcement des infrastructures locales de la paix, ***appuyés***
 | * 200 chefs et leaders traditionnels ont été formés en résolution des conflits locaux
* 24 facilitateurs paix-réconciliation formés
* 1290 jeunes formés à la prévention/gestion des conflits
* 3000 personnes sensibilisées à la cohésion sociale et à la réconciliation
* 73 Comités Locaux Paix et Réconciliation (CLPR) montés et fonctionnels en 2015 dans 3 arrondissements (3ème, 4ème, 7ème) et 7 sites de déplacés à Bangui
* Nouveaux CLPR installés en 2016 (combien ?) à Bangui, Bimbo, Bégoua, Mbaiki et Damara
 |  |  |  |
| 1. Capacités des acteurs locaux en matière de planification et de gestion du développement, ***renforcées***
 | * 7 Programmes régionaux de relance agricole produits: résultat de l’appui apporté à la Cellule Planification et Stratégie du Ministère de l’Agriculture
* Approches de priorisation/planification développées à la base aussi (mais sans ancrage institutionnel local) dans plusieurs cadre soutenus par le programme ; consultation New Deal, Evaluations de fragilité, études préparatoires au RCPCA, notamment
 |  |  |  |

*Sources* :

* *Rapports de progrès internes de projets spécifiques*
* *Rapport d’évaluation Small Grants, 2016*
* *ROARS 2014-2016*

### Appui à la Transition en Centrafrique "PACIT"

####  Résultat PACIT 1 : Appui au processus de réconciliation nationale[[1]](#footnote-1)

55. Au titre du Résultat 1 de la Composante PACIT, "***Appui au processus de réconciliation nationale***",le programme s’était donné les trois produits suivants :

1. Acteurs de la paix (Ministère, cadre national, etc.), appuyés
2. Mécanismes nationaux de dialogue pour la paix, la prévention et la gestion des conflits, promus
3. Capacités de veille de la société civile et des médias, renforcées

56. Si l’on considère que le premier produit de cette série, "Acteurs de la paix (Ministère, cadre national, etc.), appuyés" visait le niveau central, les acteurs nationaux directs soutenus par le programme sont les Ministères chargés des Affaires sociales et de la Réconciliation nationale, et de la Jeunesse, mais aussi les forces de sécurité intérieure, le système judiciaire, et même les acteurs politiques. Les Affaires sociales ont bénéficié de processus de développement de capacités emportant la réhabilitation et l’équipement de leurs locaux ainsi que la formation des personnels et autres points focaux installés dans les autres départements ministériels. Le département de la Jeunesse est le bénéficiaire institutionnel du Complexe sportif et culturel du 4ème arrondissent de Bangui, en cours d’achèvement.

57. Les forces de sécurité intérieure, verrous de paix importants, ont été soutenues, surtout dans Bangui mais à un moment critique. La restauration de certaines capacités au sein du système judiciaire, à laquelle le programme a travaillé, est aussi un argument de paix décisif. Enfin, les acteurs politiques, partis ou candidats aux scrutins nationaux, sont aussi des acteurs de la paix civile que le programme a aidé à persévérer dans ce rôle. Les institutions de gestion du processus électoral, dans la transition, ont également été des acteurs, certes indirects, mais non moins stratégiques, dans la restauration et le maintien de la paix civile. Aussi bien, tout ce que le programme a fait à ces différents niveaux peut valablement être versé dans l’alimentation du produit 1.

58. Le produit 2 de ce premier Résultat de la Composante PACIT était relatif aux "Mécanismes nationaux de dialogue pour la paix, la prévention et la gestion des conflits". Le Programme a dans ce cadre accompagné et facilité un certain nombre de consultations nationales en amont ou à l’intérieur du Forum de Bangui, qui ont mené plus ou moins directement aux acquis suivants : Pacte républicain pour la réconciliation nationale et la reconstruction adopté ; Accord de Désarmement, Démobilisation, Réinsertion et Rapatriement (DDRR) signé ; Accord de démobilisation des enfants engagés dans les groupes armés, signé. Il y a également lieu de verser dans ce produit le Code de bonne conduite des partis politiques et candidats aux élections, signé par les acteurs politiques en amont du scrutin présidentiel et qui a été un outil d’apaisement ayant facilité l’acception des résultats par les protagonistes et leurs militants.

59. Le troisième et dernier produit attaché au Résultat 1 de PACIT avait trait aux "*Capacités de veille de la société civile et des médias*" et a enregistré des acquis autour de trois problématiques clés : la prévention et la gestion des violences basées sur le genre, thématiques ont été formés/sensibilisés 34 membres (17 femmes et 17 hommes) d’associations de défense de droits de l’homme, et 30 autres acteurs de base, des para juristes pour cliniques juridiques en l’occurrence, issus de 10 autres organisations locales ; la couverture du cycle électoral à laquelle ont été formés 43 organes de presse écrite, dont 6 radios et 12 médias en ligne, 1 chaine de télévision, dans le cadre de Synergie des médias ; et, enfin, la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation en perspective de la mise en place de laquelle le programme a financé une mission d’étude au Rwanda pour 10 personnes ressources dont des membres de la société civile.

60. L’engagement du programme en appui au processus de réconciliation a été important, notamment aux acteurs institutionnels chargés de la stabilisation et de la restauration d’un premier tissu social, préalables à toute réconciliation. Un investissement de paix fondamental et décisif a été le soutien à la reprise en main de la sécurité publique dans Bangui par les forces régaliennes de sécurité : les répertorier, les habiller, les équiper et les payer régulièrement. Sans cette base aucune paix n’était pensable. Ont suivi ensuite la restauration de la chaîne pénale. Au total, l’autorité de l’Etat a été partiellement remise à flot par cette action du programme couplée à celle d’autres partenaires comme la Banque Mondiale et la Banque Africaine de Développement, rendant possible le lancement des chantiers de seconde ligne, notamment les élections fortement appuyées par le programme aussi et qui ont permis de doter le pays d’institutions régulières dans lesquelles les citoyens peuvent légitimement progressivement se retrouver. Les mécanismes de réconciliation nationale proprement dits se sont construits sur ce socle fondamental, appuyés eux aussi par le programme. Le détail des réalisations du programme à tous ces niveaux de la réconciliation au sens large, qui a été un lieu d’important du CPD intérimaire, sont répertoriés dans le tableau ci-dessous.

|  |
| --- |
| **PACIT/Résultat 1 : "Appui au processus de réconciliation nationale"** |
| Programmation | Exécution |
| Produits attendus | Réalisations/Livraisons | Rating |
| E | M | F-N |
| 1. Acteurs de la paix (Ministère, cadre national, etc.), **appuyés**
 | **Acteurs de paix nationaux directs*** **Ministère chargé des Affaires sociales et de la Réconciliation nationale**
* Locaux, réhabilité et équipé
* Personnels et points focaux Genre formés
* 3 centres sociaux d’écoute de victimes VBG, réhabilités
* **Ministère chargé de la Jeunesse**
	+ Complexe sportif et culturel édifié dans le 4ème Arrondissement de Bangui
* **Sécurité et défense nationales**
* 28 bâtiments du camp militaire de Kassaï ainsi que l'infirmerie du camp Fidèle Obrou réhabilités
* 7 commissariats de police + 3 brigades de gendarmerie pillés, ont été réhabilités et rééquipées
* Salaire de 3811 éléments des forces de police et de gendarmerie pris en charge pendant 5 mois
* **Justice-Election-Action sociale**
* Prison centrale de Ngaragba équipée et rouverte
* Salle de délibération aménagée et informatisée pour la Cour Constitutionnelle
* 12 juridictions relevant des Cours d’appel de Bangui, Bouar et Bambari, réhabilitées et équipées
* **Partis/Acteurs politiques**
* Appuyés dans la prise en compte des femmes
* Appuyés dans l’adoption et le respect d’un Code de bonne conduite

**Acteurs de paix nationaux indirects/Institutions de gestion du cycle électoral*** Autorité Nationale des Elections :
* Liste électorale
* Centre de Traitement de Données électorale en général
* Conduite des opérations électorales
* Conseil Constitutionnel de Transition
* Aidé à joué son rôle de juge électoral
* Haut Conseil de la Communication de Transition
* Appuyé dans la gestion des couvertures média des élections
 |  |  |  |
| 1. Mécanismes nationaux de dialogue pour la paix, la prévention et la gestion des conflits, ***promus***
 | * Forum de Bangui et consultations populaires d’amont (2015) :
* Pacte républicain pour la réconciliation nationale et la reconstruction adopté
* Accord DDRR signé
* Accord de démobilisation des enfants engagés dans les groupes armés, signé
* Code de bonne conduite signé par les candidats à l’élection présidentielle
* 10 nationaux en voyage d’étude au Rwanda en préparation de la mise en place de Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation
 |  |  |  |
| 1. Capacités de veille de la société civile et des médias, ***renforcées***
 | * 34 membres (17 femmes et 17 hommes) d’associations de défense de droits de l’homme, formés au monitoring des VBG (2015)
* 30 para juristes issus de 10 OSC formés/sensibilisés sur la prévention des VBG
* 43 organes de presse écrite, 6 radios et 12 médias en ligne, 1 chaine de télévision, dans le cadre de Synergie des médias, appuyés en couverture des opérations électorale
* Société civile représentée dans les 10 nationaux en voyage d’étude au Rwanda en perspective de la mise en place de Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation
 |  |  |  |

*Sources* :

* *Rapports de progrès internes de projets spécifiques*
* *Rapport d’évaluation PACEC, 2017*
* *ROARS 2014-2016*

####  Résultat PACIT 2 : Appui aux institutions démocratiques et aux élections

61. Au titre du Résultat 2 de la Composante PACIT, "***Appui aux institutions démocratiques et aux élections***",le programme s’était donné les trois produits suivants :

1. Institutions clés (ANE, Cour Constitutionnelle) ; partis politiques ; etc.), appuyées
2. Education civique & dialogue politique, appuyés
3. Système électoral appuyé

62. Les institutions à compétence électorale, élargies aux partis politiques, telles que visées dans le produit 1 ont reçu une aide décisive du programme, à travers le Projet d’Appui au Cycle électoral. D’importants équipements et des formations clés ont été délivrés dans ce cadre, en relation directe avec la préparation, la conduite et le monitoring des élections référendaire, présidentielle et législative, qui se sont tenues entre Décembre 2015 et Mars 2016. L’Autorité Nationale des Elections a été le principal dépositaire de ces provisions. En mai 2017, à travers le Ministère de l’Intérieur, elle a reçu transfert du Centre de données et du matériel électoral ; plus de 17 000 agents électoraux recrutés et encadrés par elle ont bénéficié des formations thématiques dispensées par le programme.

63. La Cour constitutionnelle a reçu un appui plus limité mais non moins stratégique. Elle a été dotée d’une salle de délibérations réhabilitée et équipée de matériel informatique approprié qui lui a permis d’assumer son rôle de contrôle sur les données fournies par l’ANE. Ce travail a aussi été facilité par un autre appui du programme : la formation et le déploiement à travers les différentes circonscriptions électorales de quelque 44 juges relais. L’institution a ainsi pu rentrer valablement dans sa qualité de juge électoral et rendre des décisions dont la qualité a contribué à l’acception des verdicts des urnes par les protagonistes. Le Haut Conseil de la Communication de Transition n’a pas été appuyé en matière de monitoring de la couverture média des élections, mais a bénéficié d’un voyage d’études auprès d’une institution homologue étrangère. Enfin, les partis politiques ont été sensibilisés à la prise en compte des femmes dans le choix de leurs candidats aux différents scrutins, et ont été accompagnés dans la formulation et l’adoption d’un Code de bonne conduite qui a aussi favorisé leur acception des résultats des élections.

64. Au-delà de ces livraisons diverses et variées en faveur du dernier cycle électoral, le programme a significativement contribué à la restauration de la légalité constitutionnelle dont la rupture avait mis le pays au ban de la communauté internationale et coupé de multiples opportunités de coopération. L’avènement d’autorités et d’institutions démocratiques consensuelles constituait par ailleurs un terreau plus propice à la stabilisation du pays et à la relance de ses stratégies de développement. Il a toutefois été observé que les capacités électorales qui ont été déployées pour mener à bien ces défis politiques et institutionnels dans un contexte brûlant de difficultés, n’ont pas été suffisamment ancrées au niveau de l’ANE, en vue d’une capitalisation dans la durée. La gestion des urgences et les faiblesses structurelles de l’autorité électorale ont amené le programme à faire mener directement les opérations, ce qui a réduit les cadres d’apprentissage de l’ANE.

65. La sensibilisation et l’éducation civique, dans un contexte électoral de crise, revêtait une dimension particulièrement importante dans le cadre des scrutins de sortie de transition. Le programme y a accompagné le pays à l’intérieur du PACEC, à travers la formation de communicants électoraux et l’édition de supports appropriés. C’est ainsi que 40 chargés de l’éducation civique issus des BER et des démembrements de l’ANE, ont été formés en communication électorale et mobilisation sociale. Quelque 140 animateurs/crieurs publics par préfecture, dont 25% de femmes, ont également été mis à niveau avant de sillonner les 16 préfectures de la RCA et les 8 arrondissements de Bangui. A l’arrivée, au moins 4 séances de sensibilisation et d’animation publique ont eu lieu dans chacune des 71 sous-préfectures du pays et des 8 communes de Bangui. Les supports de communication étaient comme suit : 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 ; 108 spots d’une minute ; 162 sketches de sensibilisation d’une durée de 3 minutes : 118 capsules d’IEC d’une durée de 30 minutes.

66. En termes d’effet, cela a certainement contribué à la pacification du processus électoral, et surtout à une bonne dynamique de participation et d’inclusion. Les populations qui étaient dans les camps de déplacés étaient ciblées comme celles qui vivaient dans les zones non déstabilisées. On a observé une nette amélioration de la participation entre le Référendum (38%) et l’élection présidentielle (1ier tour : 62,57% ; 2ème tour : 59%). Il y a eu ensuite un reflux de la participation aux législatives (1ier tour : 45% ; 2ème tour : 42%), mais à un niveau encore nettement supérieur à celui de l’élection référendaire.

67. Le dialogue politique qui était l’autre dimension de ce produit n’était pas en reste. Un cadre de concertation avait été mis en place de facto et traitait de la guidance stratégique des opérations électorales, en lieu et place d’ailleurs du comité de pilotage du projet Élections qui a très peu fonctionné. Ce cadre de concertation où siégeaient toutes parties prenantes fut un organe de dialogue politique qui a favorisé les consensus les plus larges et contribué à l’apaisement et à l’acception des résultats du processus électoral. De surcroit, un Code de bonne conduite a été élaboré et signé par les candidats eux-mêmes. Enfin, le dialogue politique a porté également, mais sans beaucoup de succès, sur les voies et moyens, pour les partis politiques, de favoriser l’inclusion féminine : seule une candidature féminine, finalement infructueuse, enregistrée à l’élection présidentielle, et 12 femmes élues députées dans une chambre de 140 parlementaires.

68. Le dernier produit consacré à l’appui aux opérations électorales a enregistré les réalisations et acquisitions sans lesquelles les élections n’auraient pas eu lieu, notamment : acquisition/confection de 4,600 kits d’enrôlement des électeurs, de 13,350 urnes de 60 litres avec couvercles, de 15,020 isoloirs cartonnés, de 19,643 kits de bureaux de vote ; 19,000 bouteilles d’encre indélébile de 100 ml ; de 49,300 scellés ; 13, 369,837 bulletins de vote ; 168,820 Formulaires de vote ; 148,820 enveloppes de transmission de résultats ; 2,000,000 de cartes d’électeur. Une capacité technique de traitement de l’information électorale a également été créés à travers un Centre de Traitement de Données comptant : 10 serveurs dont une de très grande capacité, 360 micro-ordinateurs accompagnés de 360 onduleurs et multiprises, 15 scanners, 7 imprimantes, 135 tables de travail (saisie et scannage), et 300 chaises pour les opérateurs de saisie.

69. Au total, quelque 415 tonnes de matériel électoral, soit environ 1,344 m3 de volume, ont été déployés à travers le pays, grâce une flotte composée de 632 véhicules mobilisés sur 132 jours et travaillant à l’intérieur des circonscriptions électorales, tandis que la flotte aérienne de la MINUSCA a opéré à plein régime sur trois jours pour acheminer le matériel vers les différentes préfectures du pays.

70. En termes de résultats, le pays a été doté d’une Liste électorale de 1,954,433 électeurs dûment enregistrés (48.36% de femmes, contre 51.67% d’hommes), base pour toute élection apaisée. Trois scrutins se sont tenus dans un trimestre et ont été sanctionnés par des résultats acceptés de tous. Même lorsque le 1ier tour des élections législatives a été annulé par la Cour Constitutionnelle de Transition, cette décision a été parfaitement acceptée par l’opinion, signe encore une fois que les bases techniques de l’ensemble du cycle électoral étaient robustes. Un effet indirect mais non moins important a été que la restauration de l’ordre constitutionnel permettait au pays de sortir des suspensions de coopération qui le tenaient hors des circuits de l’aide publique au développement.

|  |
| --- |
| **PACIT/Résultat 2 : "Appui aux institutions démocratiques et aux élections"** |
| Programmation | Exécution |
| Produits attendus | Réalisations/Livraisons | Rating |
| E | M | F-N |
| 1. Institutions clés (ANE, Cour Constitutionnelle) ; partis politiques ; etc.), ***appuyées***
 | * **Autorité Nationale des Elections**
* Externalisation, au profit de l’ANE, de la fonction de paie des agents électoraux, (expérience avortée toutefois)
* Appui indirect : formation, déploiement et prise en charge de 17,513 agents électoraux collaborateurs de l’ANE
* Centre de traitement de données doté de 350 machines, compris des de puissants serveurs informatique de dernière génération
* Plus de 12 000 kits de recensement et des milliers de pièces de matériel de vote : urnes, isoloirs, etc.
* **Cour Constitutionnelle**
* Salle de délibération aménagée et informatisée
* 44 juges relais/observateurs formés et déployés dans les circonscriptions électorales
* **Haut Conseil de la Communication**
* 1 voyage d’étude de hauts conseillers organisé auprès d’institutions homologues de la sous-région
* **Police Gendarmerie nationales**
* 54 points focaux sécurité issus de la Gendarmerie et de la Police dont 43 venus des 16 préfectures de la RCA, formés
* 1 Salle de monitoring des opérations et de la sécurité électorales, mises en place
* Effet : Décroissance nette de la violence entre le scrutin constitutionnel et les élections présidentielles et législatives
* **Parti politiques**
* Soutien à la signature d’un Code de bonne conduite entre candidats
* Séminaire de mise à niveau sur l’inclusion des femmes en politique
* Effet : probant sur le Code car les résultats scrutins ont été bien acceptés de tous ; peu concluant sur l’inclusion politique féminine avec 8,5% d’élues à l’Assemblée
 |  |  |  |
| 1. Education civique & dialogue politique, appuyés
 | * 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.
* 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.
* Effet :
* Nette amélioration participation entre Référendum (38%) et Présidentielle 1ier tour (62,57%) et Présidentielle 2ème tour (59%)
* Net reflux de la participation aux Législatives : 1ier tour : 45% ; 2ème tour : 42%
 |  |  |  |
| 1. Système électoral ***appuyé***
 | * Opérations électorales
* 4,600 kits d’enregistrement
* 13,350 urnes de 60 litres avec couvercles
* 15,020 isoloirs 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
* Centre de Traitement des Données aménagé et équipé son personnel 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
* Effets
* Liste électorale disponible : 1,954,433 électeurs enregistrés (48.36% de femmes/51.67% d’hommes
* Scrutins constitutionnels, présidentiel à 2 tours et législatif à 2 tour, organisés (Décembre 2015-Mars 2016
* Ordre constitutionnel
* Accès aux financements extérieurs
 |  |  |  |

*Sources* :

* *Rapports de progrès internes de projets spécifiques*
* *Rapport d’évaluation PACEC, 2017*
* *ROARS 2014-2016*

####  Résultat PACIT 3 : Appui à la restauration de l’Etat

71. Au titre du Résultat 3 de la Composante PACIT, " Appui à la restauration de l’Etat ", le programme s’était donné les trois produits suivants :

(i) Justice et droits de l’homme, promus

(ii) Sécurité renforcée

(iii) Administration publique relancée

72. La promotion de la justice et des droits humains en général, objet du premier produit de ce troisième et dernier résultat de PACIT, a été un lieu d’investissement important pour le programme. L’action s’est cristallisée sur l’appui institutionnel au secteur à travers l’accompagnement stratégique du Ministère et de l’Ecole Nationale d’Administration et de Magistrature, ainsi que la réhabilitation et l’équipement de 12 juridiques réparties entre les territoires juridictionnels que compte le pays (Bangui, Bouar et Bambari et, au-delà, une vraie réactivation de la chaîne pénale qui est allée jusqu’à la réfection de la prison centrale de Ngaragba à Bangui, vandalisée pendant les épisodes violents et qui était restée fermée depuis lors. Le programme a aussi beaucoup pesé sur les capacités de lutte contre les violences basées sur le genre.

73. Les résultats de ces interventions sont réels sur le terrain. Sur le plan technico-légal, la loi organique N° 15.003 du 03 juin 2015 réprimant les crimes graves commis lors de la crise, a été promulguée ; un Arrêté ministériel a institué un Comité de relecture du projet de loi sur l’accès à la justice et l’aide légale ; une Cartographie des violations des droits de l’homme a été réalisée ; et un Plan stratégique d’inclusion du Barreau dans la réforme du secteur est disponible. Sur le plan de l’accès des citoyens à la justice, la reprise des sessions de cour criminelle en 2015, après un arrêt 5 ans, a permis de vider 63 affaires en 2015 et 55 autres affaires en 2016, avec 38 condamnations définitives cette dernière année. Au civil, les audiences foraines organisées dans 7 provinces, ont permis l’octroi de jugements supplétifs équivalents à des actes de naissance à quelque 7 714 personnes.

74. Les intrants en matière de lutte contre les violences basées sur le genre sont de plusieurs sortes. Une Unité Mixte d’Intervention Rapide et de Répression des violences faites aux Femmes et aux Enfants, a été créée par décret N° 15/007 du 08 janvier 2015, et rendue opérationnelle par le programme. Deux générations de cliniques juridiques ont été ouvertes entre 2015 et 2016. 3 centres sociaux d’écoute de victimes de VBG ont été réhabilités. Un Manuel de Procédures normalisées sur les VSBG et la protection de l’enfant, a également été élaboré. Enfin, 60 magistrats et officiers de police judiciaire ont été formés aux enquêtes liées aux VBG. En termes de résultats obtenus, 882 cas de victimes de VBG ont été enregistrés et suivis, dont 785 femmes ; 660 cas ont bénéficié d’un accompagnement psychosocial, tandis que 200 cas ont été médicalement pris en charge, et 282 dossiers référés à la justice. A l’arrivés, 40 décisions de justice ont été rendues.

75. Une dimension sécuritaire prévue dans le produit 2 du Résultat était prise en charge à trois niveaux au moins : la sécurité publique courante ; la sécurité publique liée au processus électoral et quelques appuis à la défense nationale. Le programme a apporté des appuis stratégiques en matière de sécurité, surtout à un moment où la puissance publique était en grande faiblesse dans ce domaine : 7 commissariats de police et 3 brigades de gendarmerie pillés, réhabilités et rééquipées ; 272 policiers et gendarmes formés en Police de Proximité et sensibilisés sur les Comités Locaux de Sécurité ; Solde mensuelle de 3811 policiers et gendarmes réglés pendant 5 mois en 2014-2015. Sur un plan plus stratégique, une Politique de sécurité nationale a été élaborée, et une Capacité des Service de gestion des ressources humaines de la Police et de la Gendarmerie, créée à travers une base de données où sont enregistrés 1465 dossiers de policiers et 1852 de gendarmes.

76. La fonction sécuritaire a ainsi été progressivement remise en branle, contribuant à la reprise en main de la capitale par les autorités nationales. 125 sur 175 unités police et gendarmerie sont redevenues fonctionnelles et les patrouilles de sécurité ont redémarré dans Bangui. Surtout la coordination inter forces de sécurité était assurée : au moins 2 patrouilles mixtes étaient réalisées 24 heures sur 24.

77. En rapport avec les élections et à titre ad hoc, 54 points focaux sécurité électorale issus de la Gendarmerie et de la Police, dont 43 venus des 16 préfectures de la RCA, ont été formés et déployés. Une salle de monitoring des opérations et de la sécurité électorale, a été également mise en place. Le tout a contribué à la régression de la violence, les épisodes violents ayant effectivement baissé, par exemple, entre le scrutin référendaire et les autres suivants.

78. Enfin, le secteur de la défense nationale a aussi été appuyé. Une base de données sur les forces armées a été créée avec l’aide du programme qui a également formé 12 personnes à sa gestion. Au camp militaire Kassaï, 28 bâtiments du camp militaire ainsi que l'infirmerie et le mur d’enceinte ont été réhabilités. Les intrusions des éléments criminels et les sorties irrégulières des militaires ont pu être limitées de la sorte. Quelque 1770 militaires sur un effectif global de 8000 ont été mis à niveau sur la thématique du respect des droits de l’homme.

79. Le troisième et dernier produit du Résultat 3 de PACIT relatif au renforcement de l’Administration publique a enregistré plusieurs types d’acquis. D’abord la rénovation du cadre matériel de travail de l’administration publique, au niveau central et local, a concerné 39 bâtiments de l’Administration territoriale, 3 commissariats de police, 4 brigades de gendarmerie, 12 Juridictions réparties entre les 3 cours d’appel du pays, rénovées et équipées. Ensuite la programme a aidé à procéder à l’assainissement du fichier des agents de l’Etat : Nettoyage du fichier des soldes, élimination des entrées fictives (abandons, décès) et correction des entrées erronées (postes, niveau de rémunération, niveau de diplôme indus, etc.). Enfin, le fonctionnement de la Commission Nationale de Redéploiement l’Administration Publique a été soutenu, et sous le contrôle de cette structure, des agents de l’Etat ont été redéployés vers l’intérieur du pays, avec l’aide de la MINUSCA. Le programme déploie des volontaires sur le terrain pour suivre, entre autres, le devenir de ces fonctionnaires sur place, certains ayant eu tendance par le passé à retourner à Bangui, souvent à la faveur d’un encaissement de salaire.

80. En termes de résultats, la relance de l’administration publique a eu et continue d’avoir une certaine résonnance dans l’environnement. L’assainissement du fichier des effectifs de l’administration croisé avec le fichier de solde a permis des économies budgétaires importantes et la rationalisation des ressources publiques, avec une masse salariale ramenée de 7 à 4 milliards CFA par mois. L’assainissement a suscité l’enthousiasme des bailleurs qui ont alors apporté des ressources fraîches et pris en charge les salaires de certains fonctionnaires à la place de l’Etat failli (BM, BAD, PNUD, notamment). Le paiement régulier des salaires a été un élément stabilisateur en l’absence duquel la crise aurait eu des déflagrations autrement plus importantes, dans Bangui même. Le redéploiement quant à lui a permis de ramener à leur poste de travail à l’intérieur du pays quelque 570 agents de l’Etat.

| **PACIT/Résultat 3 : "Appui à la restauration de l’Etat"** |
| --- |
| Programmation | Exécution |
| Produits attendus | Réalisations/Livraisons | Rating |
| E | M | F-N |
| 1. Justice et droits de l’homme, ***promus***
 | * **Appui technique aux acteurs judiciaires** : capacités des institutions (Ministère de la Justice, ENAM, 12 juridictions) renforcées 181 agents formés ; Diagnostic organisationnel ENAM réalisé
* Promulgation de la loi organique N. 15.003 du 03 juin 2015 réprimant les crimes graves commis lors de la crise
* Comité de relecture du projet de loi sur l’accès à la justice et l’aide légale, institué par Arrêté ministériel
* Cartographie des violations des droits de l’homme, réalisée
* Plan stratégie d’inclusion du Barreau dans la réforme du secteur
* **Chaîne pénale réactivée début 2014**
* Session de cour criminelle en 2015 (après 5 ans d’absence) : 63 dossiers jugés
* Session de Cour criminelle en 2016 : 55 affaires jugées, avec 38 condamnations
* Audiences foraines organisées dans 7 provinces : octroi de jugements supplétifs équivalents à des actes de naissance : 7 714 dossiers jugés dans ce cadre
* **Capacités du système pénitentiaire** : Réouverture de la prison centrale de Ngaragba suite à l’évasion massive de Septembre 2015 :
* Equipements fournis
* Personnels formés : pénitentiaire (32 greffiers dont 4 femmes, 32 régisseurs dont 12 femmes et 50 surveillants dont 36 femmes)
* **Lutte contre les VBG**
* 60 magistrats et officiers de police judiciaire sur les enquêtes liées aux VBG
* Unité Mixte d’Intervention Rapide et de Répression des violences faites aux Femmes et aux Enfants, créée par décret N° 15/007 du 08 janvier 2015, et opérationnalisée : 33 cadres, 2 Desk Gender opérationnels
* Cliniques juridiques ouvertes : … en 2015, 2 en 2016
* 3 centres sociaux d’écoute de victimes VBG, réhabilités
* Manuel de Procédures normalisées VSBG, et protection de l’enfant, élaboré
 |  |  |  |
| 1. Sécurité renforcée
 | * **Sécurité publique**
* 7 commissariats de police + 3 brigades de gendarmerie pillés, ont été réhabilités et rééquipées
* Au total, 125 unités police et gendarmerie rendues fonctionnelles sur un total de 175
* 272 policiers et gendarmes formés en Police de Proximité et sensibilisés sur les Comités Locaux de Sécurité
* Salaire mensuel de 3811 policiers et gendarmes réglés pendant 5 mois en 2014-2015
* Patrouilles sécurité redémarrées
* Coordination inter forces de sécurité assurée : au moins 2 patrouilles mixtes 24 heures/24
* Politique de sécurité nationale élaborée
* Capacité des Service de gestion des ressources humaines de la Police et de la Gendarmerie, renforcées : 1465 dossiers enregistrés dans la base des données de la Police ; 1852 dans celle de la Gendarmerie
* **Sécurité électorale**
* 54 points focaux sécurité électorale issus de la Gendarmerie et de la Police dont 43 venus des 16 préfectures de la RCA, formés
* 1 Salle de monitoring des opérations et de la sécurité, électorales, mises en place
* **Défense nationale**
* Base de données sur les forces armées créée et 12 personnes formées à sa gestion
* 28 bâtiments du camp militaire de Kassaï ainsi que l'infirmerie du camp Fidèle Obrou réhabilités : intrusion des éléments criminels et sorties irrégulières des militaires limitées
* 1770/8000 militaires formés aux droits de l’homme
 |  |  |  |
| 1. Administration publique ***relancée***
 | * **Bâtiments administratifs territoriaux** (réhabilitation en cours ?)
* 39 bâtiments de l’Administration territoriale
* 3 commissariats de police
* 4 brigades de gendarmerie
* 12 Juridictions réparties entre les 3 cours d’appel du pays, rénovées et équipées
* **Assainissement du fichier des agents de l’Etat**
* Nettoyage du fichier des soldes et éliminations des entrées fictives (abandons, décès) et corrections des entrées erronées (postes, niveau de rémunération, niveau de diplôme indus, etc.)
* **Effets importants** :
	+ Economies budgétaires avec une masse salariale ramenée de 7 à 4 milliards CFA par mois
	+ Engouement des bailleurs à apporter des ressources fraîches pour payer les salaires à la place de l’Etat failli ( BM, BAD, PNUD, notamment)
	+ Cette prise en charge des salaires a été un élément stabilisateur en l’absence duquel la crise aurait eu des déflagrations autrement plus importantes, dans Bangui même
* **Redéploiement des agents de l’Etat**
* CNRAP soutenu dans son fonctionnement
* 570 agents de l’Etat redéployés vers leurs postes d’affectation, en partenariat avec la MINUSCA
* 15 VNU mobilisés sur le terrain pour assurer, entre autres, le suivi des agents redéployés localement
 |  |  |  |

#### Prise en compte des thématiques transversales

 **Genre**

81. Les données disponibles ne permettent que très partiellement de suivre la représentation des femmes dans les cibles spécifiques directes du projet, comme le nombre de femmes parmi les personnes formées dans telle thématique. Les formations dispensées en appui au sous-secteur pénitentiaire ont concerné 4 femmes sur 32 greffiers, 12 femmes sur 32 régisseurs et 36 surveillantes sur 50 surveillants. L’on sait aussi que sur les 64 para juristes et autres acteurs de la société civile formés au monitoring des VBG, plus de la moitié, 34, étaient des femmes, tandis que sur les 100 leaders communautaires formés sur cette même thématiques des VBG, 45 étaient des femmes.

82. Aussi bien, sur 140 animateurs, crieurs publics et agents formés pour porter la sensibilisation civique et citoyenne en direction des échéances électorales, 25% étaient des femmes. Le programme a également sensibilisé en faveur de l’inclusion féminine en politique : mais seule une candidature féminine, finalement infructueuse, enregistrée à l’élection présidentielle, et 12 femmes élues députées dans une chambre de 140 parlementaires. Les femmes ont également naturellement profité de l’établissement de la liste électorale informatisée, dont elles représentent 48,35% du stock des électeurs.

83. Au-delà de leur présence statistiques dans les cibles en contact direct avec le programme, les femmes sont toutefois des bénéficiaires de choix des effets du programme dans bien des secteurs. La relance du secteur de la justice et des affaires sociales, notamment, avec tout ce qui a été fait pour lutter contre les violences sexuelles ou basées sur le genre, leur a grandement profité. 882 cas de victimes de VBG impliquant 785 femmes ont été enregistrés et suivis, sur lesquels 660 cas ont bénéficié d’un accompagnement psychosocial, et 200 cas d’une prise en charge médicale ; 282 dossiers ont été référés à la justice : 40 décisions de justice ont été rendues.

84. Dans le cadre des approches Haute intensité de main d’œuvre en zone de crise, sur 11500 emplois-jour créés, 30% l’ont été en faveur des femmes. Rien que sur le chantier inachevé du Complexe sportif et culturel de Boy-Rabé, 4ème Arr/Bangui, les femmes ont bénéficié de 40% des quelque 8 500 emplois-jour générés jusqu’ici. Par ailleurs, les stratégies micro finance ont touché 190 femmes contre 45 hommes, et leur ont permis de créer leurs propres AGR. Enfin, 465 femmes de 19 groupements féminins de production animale et végétale ont été dotées de kits d’AGR, tandis que 200 autres femmes ont été formées à la Gestion de tontine améliorée avant d’être également dotées en kits AGR.

 **Renforcement de capacités**

85. Si le développement de capacités trouve sa pleine dignité programmatique dans un environnement de stratégies de développement, le programme a malgré tout dû développer d’importants volets de renforcement de capacités en appui de ses propres interventions d’urgence dans le cadre du programme intérimaire : par exemple, 17 000 agents électoraux ont été formés à l’appui-encadrement-gestion de segments du processus électoral ; quelque 13 000 jeunes et adultes, hommes et femmes, ont été accompagnés dans le marché du travail à travers des embauches ponctuelles et des formations sur poste de travail, des formations thématiques, ou encore des appuis sous forme de crédits de lancement et de kits d’insertion ; des milliers d’agents de l’Etat ont été dotés de capacités techniques et institutionnelles renforcées pour relancer la machine administrative fortement grippée par la crise : magistrats, fonctionnaires centraux, agents des forces de sécurité et de défense, etc.

86. En termes d’empreinte institutionnelle, hélas, le résultat ressort mitigé. En effet, des milliers de personnes, agents de l’Etat permanents ou personnels ponctuels d’appui, formés sur leurs métiers respectifs, tous n’ont pas pu valoriser ces acquis de manière optimale. A l’exception des magistrats qui peuvent toujours mobiliser leurs nouvelles compétences là où ils sont, les institutionnels attachés autres structures étatiques dont la formation devrait aider au développement, n’ont pas toujours l’opportunité de réinvestir tout ce qu’ils ont reçu dans leurs structures, du fait notamment d’une certaine mobilité qui a tout l’air d’une instabilité.

87. Par exemple, la formation de tous les sectoriels chargés des ressources humaines dans le cadre de l’informatisation de la gestion des agents de la fonction publique, a été peu efficace parce que toute une cohorte de ces agents qui avaient pourtant rang de DRH ont été mutés vers d’autres postes, voire déresponsabilisés, à la faveur des changements de gouvernement. Le PNUD a dû décliner une demande de formation de la nouvelle cohorte de DRH nommés par le nouveau pouvoir issu du dernier cycle électoral. La Cellule Stratégique du Ministère de l’Agriculture a été mise dans une situation analogue : ses cadres, formés par le programme, ont été dispersés vers d’autres horizons, à la faveur d’un renouvellement de leur hiérarchie sectorielle.

88. En revanche, les formations en appui aux stratégies de relèvement ou de pré-relèvement économique montrent des perspectives plus avenantes. Les nombreux jeunes formés en mage des travaux à haute intensité de main d’œuvre devraient pouvoir valoriser ces métiers dans leurs activités économiques. Certains ont même reçu des kits d’insertion pour monter leurs propres affaires. Malheureusement, en l’absence de perspectives robustes en matière d’accès au crédit et à d’autres intrants de nature matérielle comme la terre, sans compter l’incurie sécuritaire du milieu, les dynamiques d’insertion peuvent rester limitées.

 **Environnement**

90. Alors que le programme initial disposait d’un ambitieux volet environnemental à la dimension des enjeux attachés à cette problématique en Centrafrique, la survenue de la crise a amené le Bureau à sursoir à son exécution, au profit d’une action massive en direction des urgences induites par ce nouveau contexte. Peu d’interventions ciblant directement l’environnement ont donc subsisté dans le programme intérimaire, comme les Micro-financements accordés à 5 ONGs locales du Nord-Ouest du Fleuve Ouaham, pour mettre en œuvre des projets communautaires alternatifs durables. L’effet obtenu dans ce cadre a été la récupération de 41 hectares de terres dégradées grâce à des plantations de ligneux, et la sanctuarisation de l’habitat des hippopotames dans le fleuve Ouham.

91. A cette exception près, l’on peut même die que l’empreinte carbone du programme aura été plutôt d’un profil insatisfaisant, ce qui se comprend dans un environnement de crise humanitaire exacerbée. Rien qu’avec le déploiement de la flotte aérienne de la MINUSCA et de plus 600 véhicules pour l’acheminement du matériel électoral et la collecte des données de vote, les émissions liées au programme ont dû être très significatives, sans être compensées par des actions programmatiques de mitigation qui commencent seulement à être formulées dans le cadre du cycle de programmation post crise.

## Efficience

92. Tel qu’initialement établi le Cadre stratégique 2012-2016 avait prévu un volant global de ressources de 50, 4 millions de dollar américain sur les 5 années du cycle. Le programme intérimaire né de la crise aura finalement permis au Bureau de drainer beaucoup plus de ressources. En effet, à fin 2016, le total des ressources effectivement dépensées sur les deux résultats stratégiques portés par les deux composantes du cadre intérimaire, s’élevait à 260 261 716 USD, soit plus de 5 fois la programmation initiale. Il est vrai qu’entre temps, le Bureau de RCA est passé d’un profil sous restructuration qui élaguait postes et ressources, à un profil obligé de se redéployer pour accompagner un environnement en crise profonde.

93. La structure des ressources consommées par le Bureau reflète cette situation. Les ressources Trac représentent près de 10% du budget-programme, un peu plus de 90% ayant été mobilisés auprès des partenaires et des fonds spéciaux auxquels la situation de crise du pays lui donne accès. En tout état de cause, il ressort de ces données une grande réussite en matière de mobilisation de ressources, celle-ci ayant naturellement été facilitée par le regain d’intérêt suscité par un pays qui, de fin 2012 à 2014, a sombré dans une crise à la fois violente et profonde.

*Source: UNDP/RCA, Country Programme Performance, Reporting period 2012-2016*.

94. La problématique de l’efficience du cadre budgétaire recouvre le rapport coût-avantage sur l’ensemble des livraisons effectuées par le programme à travers ses deux composantes. 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 substantiels 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 finaux, institutionnels et personnes physiques. Quelques autres dimensions du programme qui influencent ses rendus sont également examinés plus bas.

95. *Value-for-money ou lien entre quotité de ressources et résultats*: L’exécution des ressources dédiées au programme est gérée par le Bureau, en exécution directe compte tenu naturellement du profil du pays qui est celui d’un Etat en crise. La mission a certes observé une tentative d’externalisation de ressources au profit d’une entité nationale, l’Autorité Nationale des Elections, en l’occurrence : les paiements d’une cohorte d’agents de recensement des électeurs ont été confiés à l’ANE pour qu’elle les exécute directement et rende compte après ; mais cette entité n’ayant pas fait preuve d’une redevabilité satisfaisante, l’expérience a été arrêtée net, et le programme, le cadre intérimaire du moins, a donc globalement été mis en œuvre en exécution directe. Au total, les procédures fiduciaires de standard international de l’Agence, ont permis de sécuriser des acquisitions au meilleur rapport coût-avantage, en tenant compte des contraintes spécifiques liées au contexte centrafricain qui seront examinées par la suite. Ce cadre budgétaire constitue un outil de transparence et de la gestion efficiente sur les transactions au sein du programme. En résumé, en termes de "value for money", s’appuyant sur les procédures "corporate" du PNUD, le programme fait du mieux possible pour rationaliser la ressource, généralement parlant.

96. Quelques points spécifiques ressortent toutefois devoir faire l’objet d’une attention plus grande, pour améliorer le rapport "value for money" sur le programme, en termes de qualité intrinsèque de rendu, d’une part, de sa durabilité d’autre part. Certains travaux observés par la mission souffrent d’une qualité non suffisante, objectivement liée aux capacités techniques et financières des prestataires adjudicataires : par exemple un bâtiment de l’Etat-major de la Gendarmerie réhabilité récemment par le programme était encore en réfection, par un autre partenaire, au passage de la mission (le prestataire du programme avait travaillé, selon le bénéficiaire, en dessous des normes de qualité requis). La durabilité, qui est une dimension clé du rapport coût-avantage, est parfois insuffisamment prise en compte dans le choix des équipements : c’est le cas de matériel bureautique complexe comme les imprimantes réseau multifonctionnelles dont les institutionnels ont clairement reporté à la mission ne pas avoir de budgets courants suffisants pour les exploiter sans rupture. Il en est de même de générateurs et d’ordinateurs déployés dans des brigades rurales : la tutelle a exprimé ses craintes qu’ils ne puissent pas fonctionner longtemps en situation optimale, suggérant que les ressources correspondantes auraient pu être mieux utilisées.

97. ***Contraintes d’acquisition en provenance du contexte local*** : La Centrafrique est un pays enclavé et recelant à l’interne des capacités très réduites en matière d’approvisionnement. Le pays n’a pas de façade maritime et les corridors qui le relient à ses voisins sont régulièrement soumis à des tensions sécuritaires importantes qui culminent parfois dans des ruptures de sécurité. Les approvisionnements externes souffrent donc de cette situation. Or à l’interne, il y a très peu de fournisseurs ayant les capacités de satisfaire à des sûretés de rang international. Cet environnement de marché contrarie l’efficience du programme à travers la fonction d’acquisition qui lui est essentielle. Les acquisitions plus ou moins lourdes mettent plus de temps qu’il ne faudrait à se dénouer, entre 6 et 8 moins. Le profil sécuritaire rend aussi le pays faiblement attractif pour les experts à recruter. Les publications de positions restent infructueuses et doivent être reprises plusieurs fois. Tout cela crée de pesantes inerties qui gênent l’efficience du programme.

98. *Modèle organisationnel****de mise en œuvre du programme*** : A côté des coûts stratégiques dont le rendement est apprécié supra, l’efficience globale du programme interpelle aussi ses coûts d’intermédiation. Autrement dit, dans quelle limite parvient-il à contenir ce type de dépenses, représenté par les coûts encourus pour apporter aux bénéficiaires finaux les ressources du programme ? Les données budgétaires communiquées à la mission ne font malheureusement pas ressortir ces dépenses intermédiaires. Leur ampleur peut toutefois être devinée à travers la prévalence de l’exécution directe qui induit forcément des coûts de gestion relativement importants. Les interventions sont mises en œuvre à travers des Unités de Gestion de Projet qui immobilisent des staffs et des équipements et, par conséquent, consomment des ressources. La modalité d’exécution nationale, au contraire, aurait tendu à restreindre les consommations de ce type, les entités nationales, moins onéreuses pour le programme, étant mises en avant. Mais encore une fois, le profil critique du pays ne laissait pas d’autre choix que l’exécution directe dûment habilitée par le siège.

99. L’efficience du programme reçoit aussi du modèle organisationnel la contrainte inverse de celle qui vient d’être exposée. En effet, lorsque l’on considère le Bureau dans sa globalité, les ressources humaines ressortent contrariées. Une bonne dizaine de postes sont encore vacants, des procédures de recrutement étant déjà ouvertes pour certains. Des postes, même pourvus, ont connu de l’instabilité dans le cycle de vie du programme. Par exemple, le programme conjoint Justice est resté longtemps sans Conseiller Technique Principal. Or il s’agit là d’un projet complexe, fait de plusieurs composantes importantes, qui a donc besoin d’une guidance stratégique intégratrice. Ce leadership critique au fonctionnement du programme autour d’une véritable vision est en train d’être rattrapé par le nouveau CTP qui a pris fonction que pendant la mission.

100. L’insuffisance du staffing n’est pas seulement une contrariété à l’efficience des projets. Elle comprime aussi bien la respiration stratégique du programme, en limitant ses capacités d’apprentissage et de capitalisation, et réfrénant son potentiel d’expansion. L’Unité thématique Gouvernance est apparue illustrer cette situation d’une certaine manière. Elle n’a pas assez ressources pour capter et valoriser dans la mémoire stratégique du Bureau toutes les pratiques dont le projet d’appui aux élections, par exemple, a été le cadre, ni pour assurer la guidance stratégique sur un programme complexe comme le programme conjoint Justice entre deux CTP. La MINUSCA indique, aussi, avoir dû recourir à un autre partenaire pour accompagner les commissions parlementaires, faute d’avoir rencontré une réaction suffisante auprès du PNUD.

101. Les insuffisances du staffing du Bureau lui viennent de deux sources principales. D’abord, l’environnement du pays ne facilite pas le recrutement de personnels de qualité. Sur l’international, l’instabilité et le haut degré de violence perçus de l’extérieur avec un coefficient multiplicateur, rendent les positions ouvertes par le Bureau très faiblement attractives pour les expatriés. Dans le même temps, à l’interne, avec toutes les avanies que le système éducatif du pays a connues au long de multiples crises politico-militaires, il reste très difficile de trouver des profils adéquats. Ensuite, le problème vient aussi d’une décision corporate du PNUD qui avait mis le Bureau sous restructuration avant la crise. Considérant les besoins nés justement de la situation de crise, la restructuration a été finalement arrêtée ou gelée. Cette décision apparaît pertinente au regard des perspectives qui s’offrent au Bureau en termes d’accompagnement du pays et des autres partenaires pour relever les défis d’une crise qui n’est hélas pas encore terminée.

102. *Valeurs ajoutées des inputs corporate et des synergies inter agence****s*** : L’efficience du programme est améliorée par les contributions que le Bureau mobilise dans le réseau corporate du PNUD. Pour le programme, 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 PNUD et du SNU. Le programme a reçu deux missions d’assistance de la Division Electorale du Département des Affaires Politiques (DPA) près le Secrétariat Général à New York. Une mission du siège du PNUD est également venue réévaluer le contexte de programmation post crise et faire des recommandations pour la réorientation du cadre stratégique. Il y a eu aussi des interactions multiples avec le Centre régional de ressources basé à Addis. Tous ces apports sont par définition plus coût-avantageuses parce que le programme ne les finance que partiellement, voire pas du tout, notamment lorsqu’il s’agit d’une consultation à distance.

103. ***Au titre des synergies inter agence qui sont par définition des facteurs d’amélioration de l’efficience des programmes***, il y a une mutualisation des moyens et des compétences importantes avec la MINUSCA. Le programme a mis en avant ses avantages-métiers pour s’aménager des accès aux ressources de développement détenues par la Mission mais pour lesquelles elle n’est pas nécessairement aussi compétente que le PNUD. Cette stratégie a permis au programme d’élargir ses résultats. Les synergies avec la MINUSCA ont été particulièrement fécondantes dans l’assistance électorale où la puissance logistique de la Mission a aidé à réussir le défi du déploiement du matériel électoral dans un environnement hostile et très peu accessible.

104. Les synergies avec les autres agences de développement à l’intérieur du SNU ressortent en revanche très pauvres. Certes l’UNDAF est toujours montré comme cadre d’intégration des interventions, mais cet environnement stratégique reste théorique et formel, alors que la pratique reflète les doctrines isolationnistes des différentes agences. La Maison des jeunes multifonctionnelle du 4ème arrondissement de Bangui, qui devait être un prototype de programme conjoint ne l’a finalement été que pour le PNUD et la MINUSCA. Même les Bureaux de terrain et la communication institutionnelle n’arrivent pas être mutualisés, alors qu’ils auraient aidé à optimiser ce qui est rendu à ces deux niveaux. De fait, malgré l’existence de l’UNDAF, l’approche programmatique conjointe est toujours empêchée par les logiques longitudinales de redevabilité qui font que les bureaux se sentent strictement comptables vis-à-vis de leur siège, en tout cas bien davantage que par rapport à la Coordination UN dans le pays. Illustration de cette situation, au plus fort des tensions logistiques d’avant élection, une agence a récusé le principe d’incorporer son parc roulant dans la flotte de déploiement du matériel électoral, tout en sachant que l’échec de cette séquence allait entraver le processus électoral.

105.*Valeurs ajoutées en provenance du système de programmation et de suivi-évaluation et du dispositif de communication***:** Ces sous-fonctions sont aussi des déterminants importants de l’efficience, dans la mesure où leur fonctionnalité apporte au programme 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, tandis que la communication crée aussi de la productivité en lissant les processus de mise en œuvre grâce aux meilleures réglages d’interface entre acteurs internes d’abord, avec les partenaires externes comme les bailleurs de fonds, ensuite.

106. La programmation est une fonction qui s’épanouit au mieux en univers sans ou avec le moins d’incertitudes possible. Or c’est tout le contraire de la République Centrafricaine. La programmation initiale entrée en vigueur en janvier 2012 a vite été abandonnée avec la survenue de la crise. Depuis, la programmation est tirée par les demandes d’un environnement très incertain, et n’a pas toujourst les moyens de construire une réelle visibilité sur l’avenir. Ce profil de mise en œuvre fait que d’urgence en urgence, le programme ne s’appuie pas forcément sur les meilleures visibilités opérationnelles, et peut perdre en efficacité et efficience. Le redéploiement des agents de l’Etat effectué en 2014 illustre ce manque de lucidité qui vient d’une grande focalisation sur la gestion des urgences : l’impératif de rétablir la visibilité de l’Etat sur le terrain a poussé à faire repartir vers l’intérieur quelque 570 fonctionnaires sans anticiper qu’ils en repartiraient très vite par manque de mesures d’accompagnement appropriées pour les y maintenir. Dans la même veine, le programme a planifié des activités relatives à la mise en place de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation alors que le contexte politique et sécuritaire ne permettaient pas de les mener.

107. A l’actif du suivi-évaluation, 3 évaluations étaient achevées ou en cours pendant la mission. Les évaluations sont fortement ralenties par la difficulté de trouver des experts, compte tenu de l’insécurité qui entretient une faible attractivité du pays. Là aussi les publications sont souvent infructueuses et doivent être renouvelées plusieurs fois avant que des profils adéquats soient trouvés. Le reporting vers les bailleurs de fonds fait débat entre ces derniers et les gestionnaires du programme. Certains partenaires, comme l’UE, dans le cadre du basket fund électoral, déplorent le fait que le PNUD ne donne pas assez de visibilité sur la programmation des ressources qu’ils ont contribué à constituer, et voient là un véritable tropisme. Le programme conjoint Justice est un autre cas de figure, où les carences en matière de reporting sont dues à un manque de staff dédié. Dans le registre de la communication, il n’a pas été trouvé de stratégie de communication dans le Bureau, et le staffing sur cette fonction est resté très instable sur la période sous évaluation. En tout état de cause, il n’y avait toujours pas de chargé de communication au moment de la mission. Il y a seulement une approche de communication dispersée entre les grands projets : Projet d’Appui au Cycle Electoral, Programme conjoint Justice, Projet d’Appui à la Cour Pénale Spéciale, notamment.

## Effets/Impacts

### Programme d’appui au relèvement et à la stabilisation des communautés "PRESCO"

108. A travers le Programme d’Appui au Relèvement et à la Stabilisation des Communautés, trois résultats/effets étaient directement poursuivis :

1. Relance de l’économie locale
2. Accès aux services publics de base et de gouvernance locale
3. Cohésion sociale des communautés affectées par la crise

109. ***Relance de l’économie locale*** : Le programme a généré des opportunités économiques, à l’intérieur de stratégies proprement économiques de pré-relèvement, ou de manière incidente comme dans le cadre de l’appui à la mise en œuvre du cycle électoral. Les approches de travaux à haute intensité de main liées notamment à la construction et la réhabilitation d’ouvrages publics et communautaires, ou à des aménagements sociaux divers, ont été l’occasion de créer 15 500 emplois précaires à Bangui et 2000 autres à Bosangoa. A peu-près le même nombre (17 000) de postes de travail s’étalant de quelques semaines à plusieurs mois ont été créés en marge du cycle électoral 2015-2016.

110. Ces emplois, essentiellement occupés par les jeunes, dont l’engagement dans les groupes armés était connu, ont été pour eux un facteur de facilitation du retour à une vie économique régulière. Certains de ces emplois, développés à l’intérieur de l’approche 3X6, adossés à un mécanisme d’épargne et de subvention, se sont prolongés dans la création d’aut-emplois pérennes. Le programme a aussi donné des kits d’insertion couplés à des formations qualifiantes qui ont permis à certains de développer leurs propres activités génératrices de revenus.

111. Une partie des emplois ci-dessus a donc été créée dans le cadre de travaux à haute intensité de main d’œuvre portant sur de micro infrastructures d’appel, essentiellement des routes à Bangui et des pistes de production et autres sources d’eau potable en province. Ces réalisations participent de la relance économique locale en améliorant les facteurs de production comme la mobilité et l’accessibilité des zones d’affaires. Mais le programme a aussi favorisé indirectement la relance économique à travers les importantes ressources qu’il a injectées dans la composante PACIT. Si les équipements et matériels électoraux ont été acquis à l’international, l’assistance électorale a versé des rémunérations aux 17 000 agents électoraux qui ont successivement travaillé dans l’enregistrement des électeurs et la gestion des bureaux de vote. Dans un cadre économiquement plus significatif encore, le programme a payé une masse salariale mensuelle de 4,5 milliards de francs CFA aux agents de l’Etat pour faire redémarrer l’administration publique et les forces de sécurité intérieure. Sur 4 à 5 mois, cela a constitué un important facteur de relance de la demande intérieure.

112. ***Accès aux services publics de base et gouvernance locale*** : Les effets auxquels le programme a contribué sont particulièrement significatifs, en termes notamment de prééminence et d’entraînement sur les autres dimensions de la stabilisation d’un environnement alors fortement secoué par la crise. Jusque et y compris au cœur de la capitale, l’autorité de l’Etat était tombée par terre et les communautés livrées aux factions armées dans des quartiers en ébullition. Le programme a fortement aidé les forces de sécurité intérieure à reprendre pieds et à apporter aux populations un service de sécurité qui se raffermissait au fur et à mesure, à travers des patrouilles de corps (police ou gendarmerie) et des patrouilles mixtes (police et gendarmerie). La sécurité fut un service public de base, préalable, que le programme a aidé à ramener au niveau local, au plus près des populations, préalablement à tous autres services d’urgence et de pré-relèvement. Pour y arriver, le programme a eu une approche holistique en direction des forces de sécurité intérieure : restauration des infrastructures vandalisées, assainissement des effectifs, paiement des salaires, équipement et formation. Les forces de sécurité ont ainsi repris le contrôle de la situation dans Bangui, et s’inscrivent aujourd’hui dans une dynamique de redéploiement vers l’intérieur du pays, avec Bambari comme tête de pont de cette reconquête. Leurs relations avec les populations, ce faisant, se sont notablement pacifiées, comme l’illustre ce propos d’un haut gré : "*Aujourd’hui, mes éléments patrouillent sans armes parmi les populations, ramenant le maintien de l’ordre dans un registre très apaisé, signe qu’ils sont devenus très compétents et savent mieux comment porter et faire accepter l’autorité de la loi*".

113. La justice est l’autre service régalien que le programme a significativement contribué à restaurer au profit des communautés et des citoyens en général. Il n’y avait plus eu de sessions de cour d’assise depuis 5 ans. L’aide du programme et des autres partenaires a relancé l’appareil judiciaire : 118 affaires criminelles ont été enrôlées en cour d’assises entre 2015 et 2016 ; 282 dossiers criminels liés aux violences sexuelles ou basées sur le genre ont été référés à la justice, dont 68 ont dont lieu à une condamnation définitive. Le programme a également impacté le maillon pénitentiaire en réhabilitant et faisant rouvrir la prison centrale de Ngaragba qui était restée fermée après avoir été vandalisée pendant la crise. Au civil, le programme a permis la délivrance de quelque 7 714 jugements supplétifs valant actes de naissance, par le biais d’audiences foraines qui se tenaient au plus près des lieux de résidence des populations.

114. Le programme a eu un impact en aidant au réamorçage de l’administration territoriale. Les populations ont recommencé, naturellement à certains endroits seulement pour le moment, à avoir accès à des services administratifs régaliens, grâce à la remise en état de fonctionnement d’une quarantaine (39) de préfectures, sous-préfectures, mairies, tribunaux, brigades de sécurité publique, etc., ces réouvertures s’étant accompagnées de formations et de capacitations techniques prodiguées aux agents de l’Etat en poste à ces niveaux. En zone urbaine et en milieu rural, la mobilité des personnes et des biens a également été améliorée, à petite échelle, mais le symbole est là : bitumage de quelques kilomètres de route dans la capitale et aménagement de plusieurs dizaines de kilomètres de pistes de production en zone rurale.

115. ***Cohésion sociale des communautés affectées par la crise***: Le programme a aidé à asseoir à la base des capacités de dialogue intercommunautaire institutionnalisées, à travers les comités locaux de paix et de réconciliation (CLPR) : dans la dynamique générale insufflée ou accompagnée par le programme, 11 CLPR ont été installés sous encadrement direct de l’Etat, de même que 247 mécanismes locaux de gestion des conflits (suscitées par les ONG pour beaucoup d’entre eux). Des résultats emblématiques ressortent à cet égard, comme le CLPR du 3e arrondissement de Bangui (où se trouve le quartier musulman de PK5), qui œuvre à la résolution des conflits de propriété dans les zones de retour; et travaille à prévenir toutes résonances des éruptions de violences qui se produisent encore à l’intérieur du pays au niveau des quartiers sensibles de Bangui. Le Comité de pilotage de Boeing, en périphérie de la capitale, est aussi un cas de bonne pratique pour avoir aidé à la réouverture du cimetière musulman enclavé dans cette zone de peuplement non musulman. Le programme a aussi, en collaboration avec le HCR, suscité le réarmement institutionnel de la chefferie traditionnel et sa restauration dans un rôle de stabilisateur social : un projet de loi d’habilitation est dans le circuit administratif.

|  |
| --- |
| **Programme d’appui au relèvement et à la stabilisation des communautés "PRESCO"** |
| Programmation | Exécution |
| Points d’appui des Résultats attendus | Effets obtenus | Rating |
| E | M | F-N |
| Appui à la Relance de l’économie locale | * **Opportunités économiques augmentées à la base**
* **HIMO/Pré-DDR**
* 11500 emplois créés au Bangui 7è Arr.
* 4000 emplois créés à Bangui, 4è Arr.
* 2000 emplois créés à Bossangoa
* X financements d’AGR octroyés
* X formations sur thématique d’insertion économique délivrées
* **Appui au processus électoral**
* 17.000 postes de travail liés aux élections créés : recensement des électeurs, gestion des bureaux de vote et traitement informatique des données électorales
* **Aménagements d’appel économique**
* **A Bangui**
	+ 10 km de route realises
* **A Bossangoa**
	+ 8,45 km de pistes désherbés
	+ 6,77 km de fosses aménagés
	+ 5,6 km de remise de plateforme effectués
	+ 5,6 km de remise de plateforme, de nivellement et de compactage réalisés
	+ 5 pont et ponceaux semi-définitifs réalisés
	+ 19 passerelles en bois rélisées
	+ 4 buse, radiers et dalots en béton armé construits
	+ Points d’eau aménagés
* **Relance indirecte de la demande intérieure**
* 4,5 milliards X 5 mois de salaire de fonctionnaires injectés dans l’économie locale
 |  |  |  |
| Amélioration de l’accès aux services publics de base et gouvernance locale | * **Sécurité**
* Accessibilité des services de sécurité améliorée localement
* Préavis d’intervention honorés par les FSI (avant la police ne bougeait pas quand elle était appelée à l’aide)
* Changement de comportement des FSI : elles patrouillent sans armes et communiquent avec les populations
* Présence sur le terrain des FSI accrue : Police présente aujourd’hui à Bambari après une absence de 3-4 ans
* **Justice**
* 118 affaires criminelles enrôlées en 2015-2016 (assises arrêtées depuis 5ans)
* 7714 jugements supplétifs délivrés en audience foraine
* 882 victimes de VBG détectés (dont 785 femmes)
* 660 victimes on reçu un accompagnement psychosocial
* 68 condamnations/VBG prononcés
* Prison centrale de Ngaragba rouverte
* **Mobilité urbaine** : 10km de route réhabilités à Bangui ; des dizaines de km de piste rurales aménagés
* **Meilleurs services administratifs** : grâce à 39 locaux de préfecture, sous-préfecture et mairies, tribunaux, etc., au retour du service public dans ces enceintes, et à la formation de milliers d’agents de l’Etat
 |  |  |  |
| Renforcement de la cohésion sociale des communautés affectées par la crise | * Capacités de dialogue social intercommunautaires institutionnalisées et confortées à la base grâce aux CLPR : 11 CLPR installés sous encadrement direct de l’Etat, et 247 autres d’émanations diverses et suscitées par les ONG pour beaucoup d’entre eux
* Cas du CLPR de PK5 qui œuvre à la résolution des conflits de propriété dans les zones de retour; et à prévenir les résonances dans les quartiers sensibles de Bangui, des éruptions de violences qui se produisent encore à l’intérieur du pays
* Cas du CLPR de Boieng à la base de la réouverture de la mosquée de Boeing
* Rôle de stabilisateur social de la chefferie traditionnelle en passe d’être restauré à travers un Projet de Loi
* Bonne pratique de "vivre ensemble" diffusée : cas de la réouverture de la mosquée de Boeing
* CLPR préparent aussi les retours et empêchent la résonnance des éruptions de l’intérieur vers Bangui
 |  |  |  |

### Programme d’Appui à la Transition en Centrafrique "PACIT"*."*

116. Le Programme d’Appui à la Transition en Centrafrique poursuivait trois Résultats/Effets spécifiques dont les ancrages étaient les suivants :

1. Processus de réconciliation nationale
2. Institutions démocratiques et Elections
3. Restauration de l’Etat

117. ***Processus de réconciliation nationale*** : Au niveau stratégique visé ici, le programme a contribué apporter au pays des bases institutionnelles et des mécanismes ad hoc qui étaient des préalables. L’influence stratégique du programme en matière de réconciliation réside avant tout dans le fait qu’il a fortement aidé à restaurer l’ordre constitutionnel courant. Même si cet acquis est visé dans le résultat suivant, il est également très pertinent ici pour cette raison : des institutions démocratiques consensuelles et régulières sont le terreau le plus propice pour recoudre le tissu social déchiré. Dans les situations d’exception et de transition, l’Etat qui doit pourtant assurer le leadership, y compris et surtout s’agissant de réconciliation nationale, n’a pas assez de légitimité et d’ancrage national pour jouer ce rôle d’entraînement. La sortie de la transition en Centrafrique, à laquelle le programme a beaucoup contribué, est donc un facteur éminent de réconciliation nationale.

118. Un autre support stratégique de construction des bases de la réconciliation nationale, auquel le programme a contribué, est le Forum de Bangui, qui a fait ressortir et articulé des recommandations sur les points névralgiques du vivre ensemble les plus partagés. Certaines de ces préconisations ont été constitutionnalisées, dans la nouvelle Constitution adoptée par référendum en Décembre 2015. D’autres sont reflétées dans des mécanismes institutionnels ad hoc qui sont aussi des instruments de réconciliation nationale et dont le Programme appuie aussi la mise en œuvre : la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation, et la Cour Pénale Spéciale de répression des crimes graves commis pendant la crise.

119. ***Institutions démocratiques et Elections*** : L’efficacité du programme est proéminente sur ce résultat spécifique. L’appui apporté au cycle électoral, dans un cadre multi bailleurs, a aidé le pays à mettre fin au régime d’exception dans lequel l’avait plongé la prise du pouvoir par les rebelles. D’abord, une nouvelle Constitution a été adoptée par voie référendaire globalement consensuelle et apaisée. Cette constitution donnait au pays un agencement institutionnel, qu’une série d’élections pacifiques, démocratiques et consensuelles a permis d’incarner enfin dans le réalité. Un président de la république, puis une assemblée parlementaire, ont été démocratiquement élus. Dans la suite de la mise en place des ces institutions issues du suffrage universel, les institutions non élues ont été installées et leurs membres en provenance de corps de droit désignés par décret présidentiel : la Cour Constitutionnelle en remplacement de la Cour Constitutionnelle et de Transition, et le Haut Conseil de le Communication en remplacement du Haut Conseil de la Communication de Transition, etc. La mise en place de l’ordonnancement institutionnel grandement amorcée avec l’aide du programme, devrait se poursuivre et se parachever avec l’élection des exécutifs locaux et la mise en place subséquente du Sénat en tant que deuxième chambre élue du parlement centrafricain.

120. ***Restauration de l’Etat*** : L’investissement du programme dans ce domaine a eu des résultats visibles qui s’articulent autour de quatre foyers stratégiques, compte non tenu de la dimension institutionnelle déjà comptabilisée dans le paragraphe précédent mais qui était également pertinente ici  : (i) la remise en marche des fonctions sécuritaires, (ii) la relance de l’appareil judiciaire, (iii) le redéploiement de l’administration, et (iv) le réarmement stratégique et technique de l’Etat. A tous ces niveaux, le programme a apporté des contributions qui se traduisent aujourd’hui par des effets palpables, même s’ils sont encore circonscrits, comme des îlots dans une mer de problématiques encore béantes. La remise en marche de la sécurité publique, dans la capitale d’abord, a été une priorité majeure et un préalable à toute normalisation. Les interventions du programme dans ce domaine, associées sans doute aux actions d’autres partenaires et de la partie nationale, ont permis aux forces de police et de gendarmerie de reprendre pied dans Bangui : les patrouilles mixtes ou de corps effectuées régulièrement par des hommes et des femmes revêtus des insignes réguliers de la loi, dotés du matériel approprié et régulièrement payés, ont progressivement ramené la sécurité dans la capitale et restauré l’autorité séculaire de l’Etat. Cette dynamique se poursuit avec le redéploiement des forces de sécurité intérieure à Bambari, ce qui n’avait plus été le cas depuis longtemps.

121. Le rétablissement de l’autorité de l’Etat est également passé par la restauration d’un minimum d’opérationnalité pour une autre fonction régalienne cruciale : la justice. Le programme a contribué à relancer la machine judiciaire. Des juridictions en mauvais état ont été rénovées, les magistrats formés, des moyens de travail mis à disposition pour faire fonctionner le système, y compris en apportant le service de justice au plus près des populations à travers des audiences foraines. Toute cette activité judiciaire retrouvée a été payée de résultats tangibles : 118 affaires criminelles enrôlées en 2015-2016 (assises arrêtées depuis 5 ans), 882 victimes de VBG détectés (dont 785 femmes), 660 victimes ont reçu un accompagnement psychosocial, 68 condamnations/VBG prononcés, Prison centrale de Ngaragba rouverte, Crimes graves commis pendant la crise en voie d’être jugés avec l’opérationnalisation en cours de la Cour Pénale Spéciale ; au civil, quelque 7 714 jugements supplétifs délivrés en audience foraine.

122. Le redéploiement de l’administration publique est une dimension importante de la restauration de l’Etat que le programme a également soutenue et fait progresser. La restauration, et parfois la construction, d’une quarantaine de locaux administratifs à Bangui et en province a participé à l’augmentation de la visibilité physique de l’Etat et de ses démembrements. Cette visibilité portée localement par les préfets, les sous-préfets, les délégations spéciales communales, est ce qui réhabitue les populations se sentir de nouveau entourées par la puissance publique. En amont de cette activité de remise en état des infrastructures de l’administration territoriale, le programme avait d’abord soutenu le redéploiement de 570 agents publics qui devaient être les têtes de pont du retour de l’Etat dans les terroirs, mais qui n’y sont pas restés durablement parce que justement les infrastructures pour les y maintenir n’étaient pas encore en place.

123. Enfin, la restauration de l’Etat, c’est aussi le réarmement technique des structures étatiques. Le programme a conforté les capacités de programmation et de gestion globale de l’économie. Les flux d’aide extérieure sont mieux maîtrisés grâce aux cadres et outils de coordination développés au niveau du Ministère du Plan ; des rapports d’étape sont régulièrement délivrés pour informer sur la situation des entrées et des décaissements dans les différents secteurs. L’amélioration des capacités stratégiques a également permis la préparation de la Table Ronde de Bruxelles à travers des supports de projets qui ont récolté 2,2 milliards de promesses de financements, l’élaboration du RCPCA, la priorisation-contextualisation des ODD, l’élaboration de Plans de développement sectoriel (agricole, par exemple), les rapports de suivi des OMD, etc.

124. Toujours dans le domaine des capacités stratégiques, l’assainissement de la gestion des effectifs de l’administration a été obtenu. Les agents de l’Etat ont été soumis à un dénombrement et un fichier sain constitué et confronté à celui de la chaîne de solde pour arriver à des stocks plus réalistes. Cet exercice a fait passer le nombre d’agents de la fonction publique, hors forces de sécurité intérieure et forces de défense, de 22.000 à 16.000 individus. Des économies budgétaires significatives ont été réalisées, et subséquemment des gains de soutenabilité de la masse salariale passée de 7 milliards à 4 milliards en base mensuelle. Dans le même registre de rationalisation, le dénombrement des forces de police et de gendarmerie a été effectué et des outils de gestion des effectifs institués.

125. Le développement de capacités a naturellement été porté par d’amples approches de formations. En direction de cadres des Ministères chargés du Plan et Finances, et de leurs points focaux dans les départements sectoriels, l’Agriculture en particulier, le programme a aidé à administrer des formations en outils de planification stratégique, de programmation et suivi des politiques de développement. Les gestionnaires de la fonction publique centrale et leurs points focaux sectoriels, ainsi que leurs homologues chargés des ressources humaines dans la Police et la Gendarmerie nationales ont de leur côté été capacités en management des effectifs. Les forces de sécurité intérieure ont par ailleurs bénéficié de formations techniques spécifiques, sur leurs métiers respectifs et sur des compétences tangentes d’appui opérationnel aux métiers, comme les modules de mécanique automobile administrés dans le cadre de la mise en place d’un garage pour la maintenance des parcs automobiles de la Police et de la Gendarmerie. Enfin, autour du cycle électoral qui a mis fin à la transition, des capacités de gestion de segments du processus électoral ont été diffusées à de larges publics se rattachant notamment aux institutions chargées des élections. Toutes ces stratégies de renforcement de capacités ont participé à la restauration de l’Etat en contribuant à donner plus de consistance à la présence et aux interventions des démembrements de la puissance publique, au niveau central et local.

|  |
| --- |
| **Programme d’Appui à la Transition en Centrafrique "PACIT"** |
| Programmation | Exécution |
| Points d’appui des Résultats attendus | Effets obtenus | Rating |
| E | M | F-N |
| Processus de réconciliation nationale  | * Processus électoral de sortie de transition apaisé
* Constitution modifiée pour constitutionnaliser certaines préconisations de réconciliation du Forum de Bangui
* Réconciliation insérée comme dimension à part entière de la Commission Vérité Justice Réparation et Réconciliation (modification issue du forum de Bangui)
* Cour Pénale Spéciale dans sa forme finale conceptualisée dans les recommandations du Forum de Bangui
 |  |  |  |
| Institutions démocratiques et Elections | * Nouvelle constitution adoptée par référendum conduit de manière globalement apaisée
* Institutions post transition régulièrement établies
* Nouveau Président de la République démocratiquement élu dans un scrutin à deux tours et aux résultats acceptés de tous
* Nouvelle chambre de 140 députés démocratiquement élus dans un scrutin à deux tours aux résultats acceptés de tous
* Cour Constitutionnelle régulièrement établie : toutes nominations effectuées à l’exception de celles que le Sénat à naître doit effectuer
* Haut Conseil de la Communication régulièrement établi : toutes nominations effectuées à l’exception de celles que le Sénat à naître doit effectuer
 |  |  |  |
| Restauration de l’Etat | * **Une Sécurité qui fonctionne mieux**
* Accessibilité des services de sécurité améliorée
* Préavis d’intervention honorés par les FSI (avant la police ne bougeait pas quand elle était appelée à l’aide)
* Changement de comportement des FSI : elles patrouillent sans armes et communiquent avec les populations
* Présence sur le terrain des FSI accrue : Gendarmerie et Police présentes aujourd’hui à Bambari après une absence de 3-4 ans
* **Une Justice qui se remet en marche**
* 118 affaires criminelles enrôlées en 2015-2016 (assises arrêtées depuis 5ans)
* 7714 jugements supplétifs délivrés en audience foraine
* 882 victimes de VBG détectés (dont 785 femmes)
* 660 victimes on reçu un accompagnement psychosocial
* 68 condamnations/VBG prononcés
* Prison centrale de Ngaragba rouverte
* Crimes graves commis pendant la crise en voie d’être jugés avec l’opérationnalisation en cours de la CPS
* **Administration plus visible sur le terrain :** 39 bâtiments publics rendus fonctionnels par création, rénovation ou équipement :
* **Au niveau central**
* Brigades de sécurité intérieure : police, gendarmerie, Sécurité/VBG
* 1 Pénitencier
* 1 Centre sportif, culturel et de loisir
* Locaux d’administration centrale
* **Au niveau déconcentré/local**
* 12 juridictions locales
* Préfectures, sous-préfectures, communes réhabilités
* Brigades de sécurité réamorcées
* **Capacités stratégiques et techniques de l’Etat améliorées**
* Capacités de programmation, de pilotage et de gestion stratégique
* Flux d’aide extérieure mieux maîtrise grâce aux cadre et outils de coordination développés au niveau du Ministère du Plan
* Programmation et suivi des politiques et actions de développement mieux assurés : Table ronde de Bruxelles tenue avec in fine $2,2 milliards de promesse de dons, RCPCA élaboré, Priorisation-contextualisation des ODD, Plans de développement sectoriel (Agriculture) et Rapports OMD, etc., disponibles
* Effectifs de la fonction publique maîtrisée : fichier nettoyé de 22.000 à 16 000 agents fors FSI et FARCA ; masse salariale passée de 7 à 4 milliards/mois
* Effectifs des FSI dénombrés et maîtrisés : 3811 Gendarmes/Policiers ;

Agents de l’Etat mieux outillés grâce aux formations administrées* X formées
* X formés en…
* X formés…
 |  |  |  |

## Durabilité

126.. La durabilité des acquis d’un programme 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 relais et à tenir un résultat dans la suite des interventions du programme 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.

127. La qualité des livraisons faites par le portefeuille comme inputs supports de l’influence du programme dans son environnement est à considérer au cas par cas, en fonction des produits concernés et de la manière dont ils touchent à l’environnement. Les investissements durs, infrastructures et équipements, ont une robustesse intrinsèque généralement bonne, garantie par toutes les sûretés prises par le programme dans le cadre des procédures d’acquisition et de contrôle du PNUD, qui sont par définition de rang international.

128. Toutefois, en ce qui concerne les travaux, il arrive que les faibles capacités de promoteurs locaux les amènent à prendre des libertés avec les standards de qualité les plus élevés. La mission a visité un bâtiment de l’Etat-major de la gendarmerie qui a été réhabilité il n’y a pas longtemps par le programme et que le HCR était encore en train de rénover parce que, selon les bénéficiaire, le prestataire qui s’était fait adjuger le marché de la première rénovation par le programme n’avait pas respecté le cahier de charge.

129. En tout état de cause, même de bonne qualité, ce qu’ils sont dans leur écrasante majorité selon les observations directes de la mission et l’opinion des acteurs et bénéficiaires rencontrés, les réalisations du programme ont encore besoin d’un environnement propice pour être véritablement durables. A cet égard, si les bénéficiaires directs apprécient à leur juste valeur ces acquis, ils n’ont pas toujours les moyens de les maintenir et de les préserver dans la durée. Le profil de durabilité des différents produits et résultats du programme se dessine comme suit.

130. ***Relance de la sécurité***:Le programme a fortement contribué à permettre aux forces de police et de gendarmerie de reprendre pied dans Bangui : les patrouilles mixtes ou de corps effectuées régulièrement par des hommes et des femmes revêtus des insignes réguliers de la loi, dotés du matériel approprié et régulièrement payés, ont progressivement ramené la sécurité dans la capitale et restauré l’autorité séculaire de l’Etat. Cet acquis qui était en 2014 le préalable absolu à la reprise dans tout autre secteur de la vie dans la capitale, se consolide progressivement depuis lors. Des signaux positifs de durabilité ont été repérés : la dynamique se poursuit avec le redéploiement des forces de sécurité intérieure à Bambari, ce qui n’avait plus été le cas depuis longtemps ; l’Etat a aussi pris le relais des partenaires dans le paiement des salaires et primes des forces de sécurité, comme des autres agents publics du reste. Malgré tout, la sécurité reste encore très incertaine au regard de ce qui se passe à l’intérieur du pays.

131. ***Réactivation de la chaîne pénale*** : Alors que les cours d’assise ne se tenaient plus dans le pays depuis 5 ans, le programme a permis de rétablir ce service rendu au justiciable en 2015 et 2016. La formation des magistrats, la rénovation et l’équipement de divers tribunaux d’instance ont permis ce résultat. Il devrait pouvoir se pérenniser avec un certain engagement de l’Etat à travers le Ministère de la Justice, même si les partenaires continuent d’apporter leurs concours au secteur pour amplifier cette dynamique de lutte contre l’impunité et l’amélioration de l’accès au service de justice.

132. **Redéploiement des agents de l’Etat** : Des entretiens effectués avec divers segments de la partie nationale, au niveau de la Fonction publique notamment, il est ressorti que l’essentiel de la première cohorte de 570 agents qui avait été redéployée en 2015, était revenu dans Bangui. En fait, cette initiative ressort avoir été prise de manière hâtive, sans doute justement pour hâter le retour de l’Etat à l’intérieur du pays, mais sans que toutes les conditions préalables aient été réunies : il n’y avait pas encore de services sociaux de base comme l’éducation et la santé, encore moins une infrastructure financière de proximité pour permettre aux fonctionnaires d’être payés sur place et éviter d’avoir à remonter à Bangui. La nouvelle approche construite dans le cadre d’un projet plus holistique, ARAT, qui apprête l’environnement d’accueil dans son ensemble, y compris la réhabilitation des structures d’accueil et même le déploiement préalable de volontaires capables d’apporter un appui local et faire le monitoring du dispositif global, devrait, in fine, générer des rendus plus durables.

133. ***Restauration de la légalité constitutionnelle-réconciliation nationale*** : la réussite des élections a permis au pays de retrouver son ordre constitutionnel et sa place dans le concert des nations. Des dynamiques de réconciliation nationale se mettent en place également, au niveau national et local. Ces acquis institutionnels et de paix civile, auxquels le programme a contribué par des investissements lourds, sont malheureusement encore sous la menace d’un contexte sécuritaire resté très volatile, voire ardent puisque des incidents violents ayant causé plusieurs dizaines de morts et des déplacements de populations par milliers, se sont encore produits pendant la mission d’évaluation.

134. ***Liste électorale*** : un fichier informatisé de près 2 millions d’électeurs a été constitué avec l’assistance technique et financière du programme, en amont du cycle électoral 2015-2016. Cet acquis devrait à priori constituer une base électorale consensuelle pérenne, appelée seulement à être révisée périodiquement sans débauche de moyens. Toutefois, si de telles révisions n’étaient pas faites, il manquerait bientôt d’acuité et cesserait sans doute d’être suffisamment consensuel. La gestion de cette liste dans la durée dépend de la pérennité de ressources plus matérielles visées dans le paragraphe ci-dessous.

135. ***Centre de traitement de données et autres équipements techniques*** : le programme a doté le pays d’un centre numérique de gestion des données électorales, composé de 350 ordinateurs y compris des serveurs de haute technologie. Placé sous la responsabilité technique de l’Autorité Nationale des Elections, cet acquis ne disposait pas encore de budget de fonctionnement pour son maintien : même le carburant nécessaire pour éviter de mettre les serveurs à l’arrêt n’était pas encore sécurisé après le transfert formel et officiel de l’équipement à la partie nationale.

136. Au-delà du CTD, les ***équipements techniques*** livrés à diverses institutions affichent généralement parlant un profil de durabilité empreint de beaucoup de fragilité. Parfois cette fragilité est accentuée par les choix technologiques contraires au bon sens faits par le programme. Certains bénéficiaires institutionnels, sans doute plus réalistes, ont regretté avoir été dotés de grosses imprimantes multifonctions exploitables en univers réseau, dont ils disent ne pas avoir les budgets nécessaires pour acheter les consommables, et auraient préféré recevoir en lieu et place des modèles moins sophistiqués plus compatibles avec l’absence de budgets ("*Les responsables peuvent au moins puiser dans leurs poches pour acheter des cartouches pour imprimantes à jet d’encre !*"). De même, des générateurs d’envergure mis à la disposition de certaines unités de sécurité pourraient vite cesser de fonctionner par manque de budgets de carburant et de maintenance.

137. ***Le matériel roulant mis à la disposition des unités de sécurité publique*** n’est pas toujours logé à meilleure enseigne. Il fonctionne mais n’est pas optimisé. Des demandes d’intervention peuvent ne pas être satisfaites, ou n’être satisfaites que dans des délais dommageables, par manque de ressources courantes pour acheter le carburant à mettre dans les véhicules acquis par le programme. Les dotations étant insuffisantes, les responsables de structure qui peuvent acheter du carburant à titre personnel utilisent alors les véhicules comme des voitures de fonction. La nouvelle UMUR illustre cette situation de non optimisation de matériel roulant par manque de budget de fonctionnement : la structure ne dispose pas de ligne budgétaire dans la loi de finances, obligeant le PNUD à lui allouer un petit budget carburant pour trois mois. Mais qu’adviendra-t-il après ce délai ? Une suite de projet est envisagée qui continuera sans doute à apporter un appui au fonctionnement de l’Unité, mais en fin de compte son inscription au budget de l’Etat est son seul véritable cadre de pérennisation.

138. ***Renforcements de capacités***: Des milliers de personnes, agents de l’Etat permanents ou personnels ponctuels d’appui, mais aussi de jeunes entrants dans le marché du travail, ont été formés sur leurs métiers respectifs. A l’exception des magistrats qui peuvent toujours mobiliser leurs acquis là où ils sont, les institutionnels attachés aux autres structures étatiques dont la formation devrait aider au développement, n’ont pas toujours l’opportunité de réinvestir tout ce qu’ils ont reçu dans leurs structures, du fait notamment d’une certaine mobilité qui a tout l’air d’une instabilité. La formation administrée aux Directeurs sectoriels des ressources humaines dans le cadre de l’informatisation de la gestion des agents de la fonction publique, illustre cette difficulté. Toute une cohorte formée dans cette perspective a été disloquée et le PNUD a dû décliner une demande de formation de la nouvelle cohorte de DRH nommés par le nouveau pouvoir issu du dernier cycle électoral. Il en est de même de la Cellule Stratégique du Ministère de l’Agriculture dont les cadres, formés par le programme, ont dernièrement été dispersés par une nouvelle hiérarchie vers d’autres positions.

139. Les formations faites dans le cadre des stratégies de relèvement économique ont des perspectives plus rationnelles. Les nombreux jeunes formés en mage des travaux à haute intensité de main d’œuvre devraient s’efforcer de valoriser ces métiers dans leurs activités économiques. Certains ont même reçu des kits d’insertion pour monter leurs propres affaires. Malheureusement, en l’absence de perspectives robuste en matière d’accès au crédit et à d’autres intrants de nature matérielle comme la terre, les dynamiques d’insertion peuvent rester limitées.

## Positionnement stratégique et mobilisation de ressources

140. Les deux composantes du programme que sont "l’appui au institutions de la transition" et l’"Appui au relèvement et à la stabilisation des communautés" entrent parfaitement dans le cœur de métier du PNUD. Le plan stratégique corporate 2014-2018 de l’Agence fixe l’objectif d’"*aider les pays à assurer simultanément l’élimination de la pauvreté et une réduction sensible des inégalités et de l’exclusion"*. Dans le cas de la Centrafrique, la poursuite de cet objectif passe autant par la stabilisation institutionnelle qu’elle signifie le soutien à la résilience économique et sociale des communautés.

141. Au-delà de ces contenus thématiques, l’événement le plus notable en termes de repositionnement est sans doute ailleurs. Le lancement de la mise en œuvre du programme 2012-2016 s’est fait dans un contexte de restructuration du Bureau de RCA, synonyme d’ajustement et de contraction des ressources et des capacités en termes de staff. La survenue de la crise a eu l’effet de geler cette évolution pour remettre le Bureau dans un profil en phase avec le nouvel environnement créé par la crise et qui émettait des demandes pressantes dont le PNUD ne pouvait se détourner.

142. En même temps qu’il recentrait ses appuis sur les besoins liés à la conduite et à la sortie de la transition, le PNUD déployait son savoir faire pour canaliser et administrer les importantes ressources adressées à la crise par la communauté des bailleurs. Depuis l’expérience de gestion des crises Ebola en Afrique de l’Ouest, il était connu que l’afflux des ressources d’urgence commandait des capacités d’administration spéciales pour construire une véritable efficacité. En fait, les ressources arrivent, mais souvent, dans ces cas, les infrastructures techniques des donateurs ont déjà quitté l’environnement ou se sont réduites à leur plus simple expression, laissant une sorte de vide de capacités qu’en d’autres lieux et circonstances le PNUD a appris à combler.

143. Ce positionnement du PNUD a été gagnant dans la gestion du cycle électoral, où il ne s’est pas contenté de gérer le basket fund comme il le fait dans des Assistances électorales plus apaisées, mais a véritablement porté la gestion de la superstructure logistique dans un environnement vaste, enclavé et conflictuel, tout en mobilisant naturellement la flotte aérienne de la Mission en Centrafrique. Tous les staffs et les moyens matériels du Bureau ont été réquisitionnés pour suppléer aux carences de l’ANE, et apporter à environ 17 000 agents de recensement des électeurs, à travers le pays, leur paie, dont le défaut ou le retard allaient immanquablement ajouter de la crise à la crise.

144. Le même leadership a été exercé par le programme dans le relèvement des symboles de la puissance publique qui ont été pratiquement jetés à terre au plus profond de la crise, et jusques et y compris dans la capitale . Le PNUD a canalisé les moyens des bailleurs, notamment de la Banque Mondiale, ainsi que les siens propres, vers l’assainissement et le redéploiement des effectifs de l’Etat, les forces de sécurité intérieure au tout premier rang, sur le terrain du service public pour que l’Etat de RCA se remette debout. Ce leadership a été salutaire pour remettre progressivement de l’ordre dans la capitale et sanctuariser des institutions nationales transitionnelles qui vacillaient encore de leur illégitimité et n’avaient pas besoin d’une plus longue défaillance de l’ordre public. Après les forces de sécurité, l’appareil judiciaire, puis la fonction publique centrale, furent progressivement entraînés dans une dynamique de résurrection.

145. Ce positionnement du Bureau, qui fut décisif pour le redressement progressif de la situation politique, institutionnelle et sécuritaire du pays, n’allait pas sans une doctrine d’approche des partenaires, aussi bien nationaux qu’internationaux. Présent dans le pays de fort longue date, le PNUD est regardé par les autorités nationales comme un partenaire fiable : "*un partenaire qui reste avec nous aux heures difficiles, lorsque beaucoup d’autres sont repartis*", selon le mot de l’une d’entre elles. Le PNUD a donc pu jouer son rôle dans cet environnement en s’appuyant sur la confiance placée en lui par la partie nationale à travers ses plus hautes autorités.

146. A un niveau intermédiaire, stratégique ou technique, toutefois, cette confiance et la conscience que le PNUD est un partenaire de premier rang, n’empêchent pas de laisser paraître le sentiment que ce partenaire ne consulte pas assez et ne responsabilise pas assez les techniciens nationaux. Plusieurs situations ont été produites à la mission pour illustrer des appuis, aménagements et équipements, jugés inappropriés parce que lesdits techniciens n’auraient pas été assez associés à ces investissements. En fait, le niveau technique estime que le PNUD dialogue plus avec l’échelon politique qui devait se tourner vers ses techniciens pour se faire conseiller mais ne le ferait pas. Inversement, le niveau politique a parfois confessé à la mission son manque de prise sur certains faits de coopération du PNUD déroulés au niveau technique ou opérationnel. Ces insuffisances alléguées par les partenaires nationaux relèvent pour certains du dysfonctionnement interne à ces mêmes partenaires, et interpellent surtout le PNUD dans les termes suivants : que peut-il faire pour accompagner la partie nationale dans la restauration d’une certaine rationalité institutionnelle.

147. Au niveau des bénéficiaires non institutionnels, l’image du PNUD est plus brouillée encore, assimilée de fait comme les agences UN en général à celle de la MINUSCA. Les populations ont commencé par fonder des attentes irréalistes sur la Mission, surtout en matière de sécurité et de neutralisation des groupes armés. Lorsqu’elles ne les ont pas vues se réaliser tout de suite, le dépit a pris le relais. Malgré les actions humanitaires et de relèvement précoce avec lesquelles la Mission s’efforce d’accompagner sa présence dans l’environnement, les populations restent globalement sur un sentiment de déception à son endroit et tendent à y confondre toutes les autres formes de présence de la communauté internationale dans le pays.

148. La relation du Bureau avec les partenaires techniques et financiers est globalement très avantageuse au programme si l’on en juge par les ressources finalement disponibles sur la période 2012-2016. Avec plus de 260 millions de dollar injectés dans le pays, soit plus de 5 fois le montant qui était anticipé dans le CPD initial, la mobilisation de ressources s’est révélée fructueuse, portée exceptionnellement il est vrai par le contexte de crise aigu qui a pu rendre le pays plutôt attractif aux financements extérieurs à un moment donné.

149. Le Bureau dispose d’une Stratégie de mobilisation de ressources, mais qui n’a été stabilisée que vers la fin du cycle de programmation. L’approche s’appuie sur les avantages comparatifs du PNUD, tout en mettant en place des outils de captation de ressources. Le Bureau a approché les partenaires en ciblant les missions permanentes autour des places fortes de la coopération au développement, notamment New York, Bruxelles et Addis Abeba.

150. Avec les élections, le savoir faire de l’Agence en la matière en a fait le porteur presque naturel du fonds multi bailleurs qui a aidé réaliser ces importantes échéances ayant permis au pays de sortir de la transition. Par ailleurs, tout en faisant jouer l’éligibilité du pays au Fonds de consolidation de la paix, qui a permis de faire face aux besoins de remise en fonctionnement de l’appareil sécuritaire national, le PNUD a aussi su attirer les fonds de développement confiés à la MINUSCA. Il a compris que la Mission n’a pas forcément tous les savoir faire dans ces domaines et a donc vocation à coopérer avec les agences de développement. Parfois, ce sont même les limites des capacités de staff du PNUD qui ont empêché d’embrasser certains domaines de partenariat : la MINUSCA a initialisé l’assistance au parlement avec un autre acteur, car le PNUD était en sous effectif pour l’accompagner dans ce domaine.

151. Le Fonds Ezingo est un mécanisme innovant qui a permis de capter d’importantes ressources en provenance notamment de la Banque Mondiale, pour payer les salaires des agents de l’Etat après que l’effectif en a été assaini et ramené de 22 000 à 16 000 fonctionnaires. Dans ce cadre, pendant 4 à 5 mois, quelque 4,5 milliards/mois ont été régulièrement libérés. En même temps qu’on permettait aux représentants de l’Etat de reprendre pied dans leur travail et de délivrer le service public, l’on boostait aussi la demande intérieure et permettait à la machine économique de redémarrer.

152. Pour efficace qu’ait été la mobilisation de ressources, l’image du Bureau n’en est pas moins contrastée auprès de certains partenaires techniques et financiers locaux. D’un côté, ils indiquent clairement que le PNUD a des métiers avérés, dans la gouvernance et la résilience des communautés par exemple. Mais de l’autre côté, ils indiquent aussi clairement percevoir un sorte de tropisme autocentré qui empêcherait le Bureau de les associer adéquatement à l’exécution des ressources qu’ils lui confient. L’information à leur endroit, par exemple, ne serait pas toujours satisfaisante.

153. Les perspectives en matière de mobilisation de ressources, en direction du nouveau cycle de programmation, se profilent plutôt différemment de ce qu’elles ont pu être dans le cycle échu où elles avaient été portées par l’attractivité d’un pays à son pic de crise. Aujourd’hui, et assez paradoxalement, la réussite des élections et la fin de la transition ont tendu à sortir la RCA du champ des radars de la coopération internationale. Malgré les éruptions de violence récurrentes et la volatilité globale de la situation sécuritaire dans le pays, les enjeux attachés à la crise semblent s’être émoussés d’un cran. Les pays de la sous-région, qui devaient relayer ces enjeux et prévenir une diffusion des ferments de la crise au travers de leurs frontières, ne perçoivent plus ce risque et se détournent d’autant de la situation. Pour ne rien arranger, l’aide publique au développement se restreint car sa source dans les pays émetteurs se contracte avec la montée des replis identitaires dans leurs opinions publiques et l’arrivée aux affaires de pouvoirs isolationnistes.

## Synthèse des Forces et des faiblesses

### Forces et opportunités du Programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Forces/Opportunités** | **Résonnances sur le Projet** |
| **1.** | Engagement de la communauté internationale et des partenaires technique et financiers au plus fort de la crise | Accès du programme à un volant de ressources important : le cadre intérimaire engrange plus de 5 fois le budget du CPD originel |
| **2.** | Engagement des autorités nationales : continuité institutionnelle entre Transition et l’Etat de droit | Le programme n’a pas connu de remise en cause de ses points d’ancrage de coopération par les autorités issues des élections : la CPS par exemple n’a souffert d’aucun questionnement |
| **3.** | Capacités de référence du PNUD qui dispose : traditions de mangement de basket funds et autres programmes multi bailleurs sur des thématiques comme : Justice, élection, Etat de droit, Relèvement, etc.  | Exécution des projets 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) |
| **4.** | 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 |
| **5.** | Ressorts de flexibilité importants garantie par la Gestion PNUD | Le programme en retire une capacité d’adaptation et survie importante, parfaitement illustrée par le remplacement du CPD initial par un Cadre intérimaire réglé sur les besoins de crise |
| **6.** | 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
 | Le programme en retire un surcroît de marges de manœuvre et évite d’être bloqué lorsque des ressources de bailleurs sont en retard :* Cas ressources UE dans le Projet Election
* Cas UMURR que le Programme aide à fonctionner en attendant le nouveau projet qui doit appuyer son opérationnalisation
 |
| **7.** | Partenariat stratégique avec la MINUSCA | Accès du Programme aux ressources de développement de la MINUSCAAccès aux capacités techniques de la Mission* Logistique de déploiement sur le territoire national
* Couverture sécuritaire
 |

### Faiblesses et contraintes au Programme

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| N° | **Faiblesses/Contraintes au Programme** | **Résonnances sur le Programme** |
| **1.** | * Contexte sécuritaire volatile
 | * Activités gênées dans certaines zones, ce qui induit des interruptions et des retards
* Inaccessibilité de certaines zones ralentit les décaissements de certaines ressources : fonds humanitaire par exemple
* Difficultés à trouver des experts à l’extérieur, l’insécurité rendant le pays peu attractif
 |
| **2.** | * Enclavement
 | * Approvisionnements et acquisitions consomment des délais très longs
 |
| **3.** | * Faibles capacités des Entités Nationales
 | * Le programme ne bénéficie pas d’une capacité d’entraînement de la part de la partie nationale ;
* Au lieu d’être tiré, c’est plutôt le programme qui tire ses partenaires nationaux
 |
| **4.** | * 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
 | * Démarrage tardif par rapport aux échéances
 |
| **5.** | * Capacités techniques restreintes du Bureau qui était sous restructuration à la survenue de la crise
 | * Programmation et mise en œuvre parfois non satisfaisantes, exemples :
* Appuis aux FSI pas assez discriminée alors que les 2 corps sont de nature très différente
* Equipements manifestement inappropriés sont déployés vers des bénéficiaires
* Des actions de fin de cycle sont placées en début de cycle et donnent des rendus non durables : cas des 570 agents FP redéployés en pure perte 2014
* Certaines opportunités sont perdues par le programme :
* la Mission a cherché à travailler avec le Bureau sur le Parlement, en vain par limite de capacités
 |
| 6. | * Déficits d’image/Image brouillée auprès des partenaires
	+ Bailleurs : PNUD a des métiers avérés mais souffre d’un tropisme autocentré qui l’empêche d’associer suffisamment ses bailleurs à sa gestion
	+ Partie nationale : PNUD est notre partenaire stratégique N°1, qui reste même lorsque les autres partent, mais il ne nous responsabilise pas assez ou ne nous consulte pas assez
 | * Le programme se heurte à des incompréhensions sur le terrain
 |

# Conclusion

## Principales constations sur le Programme

154. Le Cadre stratégique initial 2012-2016 était construit sur une prévision budgétaire de 50, 4 millions de dollar américain sur les 5 années du cycle. Le programme intérimaire né en réponse à la crise, étendu de facto jusqu’à fin 2016 a finalement permis de drainer beaucoup plus de ressources. En effet, à cette date, le total des ressources effectivement dépensées sur les deux résultats stratégiques portés par les deux composantes du cadre intérimaire, s’élève à 260,3 millions de USD, soit plus de 5 fois la programmation initiale (Source: UNDP/RCA, Country Programme Performance, Reporting period 2012-2016). En termes de résultats stratégiques, et au regard des critères d’évaluation du Comité d’Aide au Développement, de l’OCDE, la situation du programme est comme suit.

155. ***Pertinence*** : La pertinence stratégique du programme est très robuste, du fait notamment de son alignement non seulement sur les priorités du pays, notamment la Feuille de route de la transition, mais surtout sur ses urgences fondamentales émanant de la situation de crise de l’époque. Il est également en phase avec les cadres de planification stratégique du PNUD (PS) et du SNU (UNDAF intérimaire). D’un point de vue opérationnel, la pertinence est également globalement bonne, le programme apportant dans l’ensemble des solutions attendues et qui créent de la valeur ajoutée, mais entamée parfois par des choix d’intervention non viables. Enfin, la pertinence du cadre logique du document intérimaire souffre d’un certain inachèvement, dû sans doute aux circonstances de crise dans lesquelles il a vu le jour.

* ***Effets***

156. ***Relance de l’économie locale*** : Le programme a généré des opportunités économiques, à l’intérieur de stratégies proprement économiques de relèvement ou de pré-relèvement, ou de manière incidente comme dans le cadre de l’appui à la mise en œuvre du cycle électoral : 15 500 emplois HIMO créés à Bangui et 2000 autres à Bossangoa ; 17 000 de postes de travail s’étalant de quelques semaines à plusieurs mois créés dans le cadre du cycle électoral 2015-2016 ; environ 1 million de dollar injecté dans des dispositifs de micro finance au profit de jeunes et femmes, parfois dotés de kits d’insertion économique ; demande intérieure relancée avec 4,5 milliards de francs CFA de salaires payés aux agents de l’Etat pendant 4 à 5 mois.

157. ***Accès aux services publics de base et gouvernance locale*** : Les effets auxquels le programme a contribué sont particulièrement significatifs, en termes de notamment de prééminence et d’entraînement sur les autres dimensions de la stabilisation d’un environnement alors fortement secoué par la crise : le fonctionnement des forces de sécurité intérieure relancé (après Bangui, elles sont aujourd’hui présentes à Bambari), y compris une unité spéciale dédiée aux violences basées sur le genre  ; l’appareil judiciaire relancé avec la reprise des sessions de cour d’assises (118 affaires criminelles jugées entre 2015 et 2016), les audiences foraines au civil (7714 jugements supplétifs délivré en audiences foraines), et la répression en vue par la cour pénale spéciale des crimes graves liés à la crise; la fonction publique assainie et progressivement redéployée après restauration de certaines de ses infrastructures.

158. ***Cohésion sociale des communautés affectées par la crise***: Le programme a aidé à asseoir à la base des capacités de dialogue intercommunautaire institutionnalisées, à travers les comités locaux de paix et de réconciliation (CLPR) : dans la dynamique générale insufflée ou accompagnée par le programme, 11 CLPR ont été installés sous encadrement direct de l’Etat, et 247 autres d’émanations diverses (suscitées par les ONG pour beaucoup d’entre eux). Des résultats emblématiques ressortent à cet égard, comme le CLPR du 3e arrondissement de Bangui (où se trouve l’enclave musulmane de PK5) qui œuvre à la résolution des conflits de propriété dans les zones de retour ; et travaille à prévenir toutes résonances, dans Bangui, des éruptions de violences qui se produisent encore à l’intérieur du pays. Le Comité de pilotage de réouverture du cimetière de Boeing, toujours dans la capitale, est aussi un cas de bonne pratique pour avoir aidé à la réouverture du cimetière musulman enclavé dans cette zone de peuplement non musulman. Le programme a également, en collaboration avec UNHCR, suscité le réarmement institutionnel de la chefferie traditionnelle et sa restauration dans un rôle de stabilisateur social : un projet de loi d’habilitation est dans le circuit administratif

159. ***Institutions démocratiques et Processus de réconciliation nationale*** : Le programme a contribué à apporter au pays des bases institutionnelles et des mécanismes ad hoc qui étaient des préalables dont il ne pouvait faire l’économie. L’influence stratégique du programme en matière de réconciliation réside avant tout dans le fait qu’il ait aidé à restaurer l’ordre constitutionnel courant : les institutions démocratiques consensuelles et régulières issues des élections de 2015-2016 sont le terreau le plus propice pour recoudre le tissu social déchiré. Un autre support stratégique de construction des bases de réconciliation nationale, auquel le programme a contribué, est le Forum de Bangui, qui a fait ressortir et articuler des recommandations sur les points névralgiques du vivre ensemble les plus partagés. Certaines de ces préconisations ont été constitutionnalisées, dans la nouvelle Constitution adoptée par référendum en Décembre 2015. D’autres sont reflétées dans des mécanismes institutionnels ad hoc qui sont aussi des instruments de réconciliation nationale et dont le Programme a appuyé la création ou mise en œuvre : la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation, la Cour Pénale Spéciale de répression des crimes graves commis pendant la crise, notamment.

160. ***Restauration de l’Etat*** : L’investissement du programme dans ce domaine a eu des résultats visibles autour de quatre foyers stratégiques, compte non tenu de la dimension institutionnelle déjà invoquée dans le paragraphe précédent mais qui est également pertinente ici  : (i) la remise en marche des fonctions sécuritaires, (ii) la relance de l’appareil judiciaire, (iii) le redéploiement de l’administration, et (iv) le réarmement stratégique et technique de l’Etat. A tous ces niveaux, le programme a apporté des contributions qui se traduisent aujourd’hui par des effets palpables, même s’ils sont encore comme des îlots dans une mer de problématiques encore béantes.

* ***Efficience***

161.  Les standards de gestion de rang international du PNUD ont favorisé l’efficience à travers une optimisation ou rationalisation des coûts de livraison. Ce profil est encore amélioré par les subsidiarités que le programme a pratiquées avec un partenaire de grande capacité comme la MINUSCA : son appui logistique a fait baisser les coûts du cycle électoral pour le programme. Inversement, l’efficience du programme a souffert des situations suivantes : l’exécution directe elle-même en ce qu’elle contraint à immobiliser du personnel et des moyens dans des unités de gestion de projet, et les contraintes du contexte centrafricain où les acquisitions sont particulièrement lentes et difficiles.

* ***Durabilité***

162. Elle est assez problématique, généralement parlant. Les rendus de droit et de paix civile sont menacés par la volatilité de la situation sécuritaire : 14 groupes armés présents, avec éruptions de violences notées çà-et-là. En ce qui concerne les actifs physiques (infrastructures et équipements), les institutions récipiendaires n’ont pas de budgets courants pour les maintenir. Les actifs institutionnels restent soumis aux aléas de la forte instabilité institutionnelle, même si le programme a tenté de minorer ce biais en incluant des techniciens dans ses cibles au sein des institutions qui ont de toute façon des capacités de capitalisation limitées. Les rendus en matière de relèvement économique montrent a priori une meilleure appropriation (sans doute parce qu’ils sollicitent des ressorts individuels plus motivants), mais restent sous la menace des incertitudes sécuritaires du milieu.

## Leçons apprises

1. ***Le programme a eu les bons réflexes pour prodiguer les appuis essentiels, préalables à tout relèvement de l’Etat : la restauration de capacités sécuritaires et de justice*.**

163. La capacité à offrir aux citoyens un service de sécurité est le minimum préalable que les populations attendent de la puissance publique pour lui accorder un tant soit peu de crédibilité. Or cette capacité s’est retrouvée presque anéantie en RCA au plus fort de la crise, y compris dans la capitale. Le programme a fait un choix stratégique en commençant par aider le pouvoir de transition à remettre debout les forces de sécurité intérieure, ainsi que, dans des registres voisins, l’appareil judiciaire et l’administration centrale, ce qui était la porte d’entrée et le préalable à l’efficacité de toutes autres actions humanitaires ou relèvement. Les partenaires nationaux rencontrés par la mission n’ont eu de cesse de rappeler combien ce choix a été déterminant dans la restauration de l’autorité de l’Etat.

1. ***Le leadership et la force d’entraînement du programme ont également été précieux à la restauration de l’ordre constitutionnel à travers un cycle électoral qui a longtemps suscité le doute****.*

164. Les élections ont d’abord suscité du scepticisme, dû notamment à la grande volatilité de la situation sécuritaire dans le pays. Les insuffisances de la programmation budgétaire initialement produite par l’Autorité Nationale des Elections n’étaient pas de nature à réduire ce doute. Et les Autorités de transition elles-mêmes ne se hâtaient point vers des scrutins destinés à mettre fin à cette transition. Les bailleurs de fonds ne se bousculaient pas davantage, jusqu’au moment où le programme a mis en place une Unité de gestion, affiné la planification et crédibilisé le tour de table en convainquant enfin le principal bailleur de fonds, l’Union Européenne, d’y prendre part. Cette impulsion stratégique initiale du programme a fortement contribué à sauver le cycle électoral dans les calendrier et succès qu’il a finalement connus.

1. ***Le contexte d’urgence, voire d’extrême urgence, dans lequel le programme s’est déployé a eu aussi un coût stratégique qui s’exprime parfois à travers une certaine primauté du temps de l’action sur le temps de la projection et du retour.***

165. Les multiples sollicitations du contexte et la nécessité pour le programme de déployer des réponses les plus alertes possibles, compte tenu des urgences caractérisant les demandes qui lui sont adressées, ne laissent pas parfois assez de temps pour projeter et tester les idées et les concepts d’intervention. Par exemple, le recensement des électeurs qui était pourtant une enquête statistique lourde (plus de 12.000 enquêteurs à travers le pays), n’a pas été testé avant d’être conduit grandeur nature et de connaître des insuffisances importantes comme l’impuissance des agents recenseurs à numériser les identifiants photographiques qui sont finalement absents de la liste électorale centrafricaine. On trouve également de nombreux équipements (groupes électrogènes, imprimantes et photocopieurs sophistiqués, etc.) non viables livrés par le programme à des structures nationales qui ont clairement laissé entendre à la mission qu’ils ne recevaient pas assez de budget de l’Etat pour faire fonctionner et maintenir ces machines hors de toute assistance du programme. Le premier redéploiement de 570 agents de l’Etat vers les provinces, soutenu par le programme, était aussi précipité, les intéressés étant vite retournés à Bangui faute du minimum pour les retenir sur leurs postes de redéploiement.

1. ***Dans un environnement en crise qui génère beaucoup de biais de perception, l’absence d’une communication opérationnelle tend à laisser brouillée l’image du programme.***

166. Les partenaires tant nationaux qu’internationaux tendent à exprimer une perception mitigée de l’action du PNUD et, partant, du programme. Les nationaux disent que le PNUD est leur partenaire fondamental, l’un des rares qui demeurent à leur côté aux moments les plus difficiles, mais ajoutent toujours un grief de méthode bien contradictoire d’ailleurs : le niveau stratégique n’aurait pas assez d’emprise sur la coopération du PNUD avec l’échelon technique, tandis que ce dernier ne serait pas toujours assez consulté dans la confection de certains contenus de coopération effectuée par le niveau politico-stratégique et le PNUD. Les bailleurs de fonds, deux majeurs du programme en tout cas, tout en reconnaissant que le PNUD a du métier, regrettent qu’il ne les associe pas assez à la gestion des fonds qu’ils lui confient. Lorsqu’on ajoute à tout cela les confusions dans l’opinion entre la Mission et les Agences, toutes étant regardées comme le bras armé de la communauté internationale à travers le moule des Nations Unies, l’on arrive à des formations indues d’image perçue, que seule une communication volontariste et innovante pourrait aider dissiper.

1. ***Alors que beaucoup d’espoir a été placé dans la restauration du cadre légal, le contexte centrafricain, confirmant ce que d’autres théâtres d’opération avaient déjà révélé, est en train de démontrer que la légalité retrouvée n’est pas à elle seule toute la solution de sortie crise, d’où la nécessité pour le programme et les autres cadres d’action de rester imaginatifs pour trouver les contenus qui apporteront cette solution au plus vite.***

167. Lorsque le cycle électoral est devenu crédible, il a cristallisé toutes les espérances en termes de sortie de crise, l’idée étant qu’une fois l’ordre constitutionnel restauré par ce moyen, l’apaisement suivrait naturellement. Cette perception des choses a favorisé le départ d’une partie des forces internationales d’interposition et de maintien de la paix. Le moins que l’on puisse dire, malgré tout le succès rencontré dans la conduite des élections, est que cet optimisme ne s’est pas du tout confirmé. La crise reste encore à résoudre, et le programme, à l’image des autres cadres d’assistance au pays, a toute sa part dans la recherche des solutions adaptées au contexte centrafricain.

## Recommandations

1. **Améliorer la programmation, en donnant plus du temps au dialogue préalable avec les partenaires et bénéficiaires pour rendre les stratégies et actions du programme toujours plus proches des besoins tout en améliorant leur pérennité.**

168. La définition des solutions apportées par le programme doit mieux coller aux besoins des bénéficiaires, tout en recherchant les meilleures conditions de durabilité. Pour y arriver, il faut mieux discuter avec les bénéficiaires, le niveau technique et stratégique voire politique, selon leur pertinence (au besoin en les aidant à mieux se parler entre eux pour établir les besoins et les priorités !), tout en restant attentif aux contraintes du milieu, y compris de nature budgétaire. Tout investissement doit toujours considérer cette question et y répondre : l’option mise en avant est-elle celle qui a le plus de chance d’être pérennisée ?

1. **Améliorer le suivi opérationnel des interventions, dans la mesure permise par les contraintes du milieu naturellement : en l’absence d’exercices formels d’évaluation, pratiquer des contrôles de conformité réguliers**.

169. Les contraintes de mise en œuvre de son plan d’évaluation rencontrées par le programme et dues en grande partie à la difficulté de trouver des profils techniques appropriés, doivent être compensées par une capacité de contrôle et de revue renforcée, au niveau par exemple des Comités de pilotage des projets et des chargés de programme. Le bon fonctionnement du pilotage de l’appui aux élections, par exemple, a permis à ce projet de triompher de beaucoup de contraintes, même si le pilotage s’y faisait davantage au niveau du Comité de concertation que du comité de pilotage proprement dit. Les contraintes aigues de mise en œuvre dans le contexte centrafricain imposent un monitoring à itération courte, pour permettre des prises de décision rapides chaque fois qu’il y a besoin d’ajustement ou de réorientation.

1. **Au regard des besoins nés du contexte de crise et des attentes fortes que l’environnement articule sur les "métiers" du PNUD, poursuivre le dialogue avec le Siège pour qu’il continue d’autoriser et d’accompagner la restauration ou la construction de capacités de réponse appropriées dans le Bureau.**

170. Les valeurs ajoutées à l’actif du programme dans le contexte de crise et de pré-relèvement fondent le Bureau à poursuivre le renforcement de ses capacités. Si la restructuration enclenchée en amont de la crise n’est pas abandonnée, du moins la suspendre pour une assez longue période, pour permettre au Bureau de continuer à assister le pays dans les domaines où il a su faire la différence pendant les moments difficiles, qui ne sont hélas pas encore achevés pour la République Centrafricaine.

1. **Au fur et à mesure de l’existence des capacités appropriées dans le Bureau, consolider les acquis du cycle échu et étendre l’action du programme, notamment en l’engageant davantage dans l’opérationnalisation des institutions constitutionnelles comme le parlement, la Cour des Comptes, la Haute Autorité chargée de la Bonne Gouvernance, etc.**

171. Dans le nouveau cycle en vue, le programme devrait consolider les acquis qu’il a suscités dans la construction de la légalité et de la paix civile, la réforme des secteurs de la sécurité et de la justice, l’assainissement et la relance de la fonction publique, la gestion stratégique de l’économie nationale, la résilience et le relèvement des communautés. Il devra également élargir son action à l’appui aux institutions constitutionnelles comme la Cour des Comptes, le Parlement, etc., dont le bon fonctionnement contribue à la crédibilisation et à la stabilisation de l’Etat.

1. **Lisser l’image du Bureau à travers une communication plus opérationnelle, qui satisfasse au possible les besoins, pas seulement d’information, mais surtout de connaissance des partenaires sur le programme : cette communication doit être mieux portée par ceux qui mettent en œuvre les activités.**

172. La communication stratégique et institutionnelle permet généralement de rendre visible le fanion d’une institution, tandis que la communication opérationnelle est indispensable pour faire connaître ce que l’on veut que l’identité de l’institution soit, surtout auprès de ses partenaires directs : cette communication opérationnelle doit concevoir des éléments de langage construits et les faire porter par chaque opérationnel qui va au contact des partenaires au nom de l’organisation, notamment les chargés de programme et les chefs de projet. Il faut, en conséquence, briefer régulièrement ces communicants factuels sur les messages clés à donner de l’institution, des messages à donner en réponse à des questions, mais aussi et surtout en logique proactive, comme de commencer systématiquement une séance de travail par la transmission de ces éléments de langage.

# ANNEXES

## Audit-trail

| ***COMMENTAIRES/OBSERVATIONS*** | **Réponses de l’Evaluateur** |
| --- | --- |
| Rédaction et formes | Toutes corrections intégrées dans le rapport |
| Corrections portant sur des données et caractéristiques factuelles | Prises en compte toutes et intégrées dans le rapport |
| Articulation de partenariat entre le monde du peacekeeping et humanitaire: Le document fait référence à l'impact de l'arrivée de la MINUSCA en particulier sur les opérations électorales. En vérité, l'arrivée de la MINUSCA et le mandat du Conseil de Sécurité de 2014 a complètement changer l'environnement de mise en œuvre pour le PNUD et ceci a beaucoup influencer les interventions du pilier "PACIT". En même temps, la réponse humanitaire suite à la crise a eu un impact énorme sur la programmation du PNUD à partir de 2014 et ceci a non seulement joue négativement sur la mobilisation des ressources mais aussi le contenu et direction du pilier "PRESCO". Je vois qu'il n'y a presque aucun mention de la réponse humanitaire dans l'évaluation et ceci est peut-être indicatif du poids du PACIT contre la programmation PRESCO. Je pense que ces deux influences pourraient être mieux souligner dans l'évaluation ainsi que le déséquilibre (au moins financier) entre les deux côtes du programme. | Les disparités de ressources PACIT vs PRESCO sont exprimées dans le graphique 2 sous le paragraphe 93 : 63,8 millions de dollar soit 24,5% du budget pour PACIT, contre 196,45 millions, soit 75,5% pour PRESCO.Réponse humanitaire : Cet aspect n’est pas perdu de vue, au contraire ! Nous avons rencontré l’équipe de DRC qui est un partenaire du PNUD dans ce cadre, mais les résultats enregistrés du point de vue d’une Agence comme le PNUD l’ont été sous l’angle du pré-relèvement, et non d’une réponse humanitaire isolée qui n’est pas un métier du programme ! |
| La mise en place du RCPCA et le rôle du PNUD: L'évaluation fait référence au fait que le PNUD a joué un rôle important dans le Forum de Bangui. J'ajouterai que le PNUD a aussi joué un rôle important dans la planification et rédaction du Plan National (le RCPCA) en 2016 et 2017 y compris à travers des recrutement clés ainsi que l'appui financière aux membres de l'Etat pour la participation aux conférences de bailleurs à Bruxelles. Malgré les défis dans le programme et du contexte, le PNUD a réussi à offrir un appui technique et financier très important à ce processus clé pour le pays. | Les contributions du programme à l’élaboration du RCPCA, entre autres outils et cadres de programmation/gestion, sont bien captées dans le rapport, qui y articule même un élément d’impact. Je renvoie, entre autres au paragraphe 123 : "... *Le programme a conforté les capacités de programmation et de gestion globale de l’économie. Les flux d’aide extérieure sont mieux maîtrisés grâce aux cadres et outils de coordination développés au niveau du Ministère du Plan ; des rapports d’étape sont régulièrement délivrés pour informer sur la situation des entrées et des décaissements dans les différents secteurs. L’amélioration des capacités stratégiques a également permis la préparation de la Table Ronde de Bruxelles à travers des supports de projets qui ont récolté 2,2 milliards de promesses de financements, l’élaboration du RCPCA, la priorisation-contextualisation des ODD, l’élaboration de Plans de développement sectoriel (agricole, par exemple) et les rapports de suivi des OMD, etc.*." |
| Modalité DIM: Au fait, le programme est cite plusieurs fois comme étant en modalité DIM mais strictement parlant ceci n'a pas été le cas pour toute la période sous revue. En 2014, le Bureau avait un Blanket DIM a partir de octobre-novembre pour une année jusqu'en 2015. En suite en 2016,  certains projets ont eu l'approbation DIM qui a duré jusqu'en mi-2017. Maintenant, le programme vient de demander encore une approbation pour un DIM sur l'ensemble du programme pour une année. Je pense que la conclusion pour moi de tout ça c'est que les programmes transitionnels de ce nature doivent de facto être mise en œuvre en utilisant la modalité DIM.  | 1.) Dans le fonds, cette conclusion du commentaire est tout de même parfaitement en phase avec ce que dit le rapport, paragraphe : "*L’exécution des ressources dédiées au programme est gérée par le Bureau, en exécution directe compte tenu naturellement du profil du pays qui est celui d’un Etat en crise. La mission a certes observé une tentative d’externalisation de ressources au profit d’une entité nationale, l’Autorité Nationale des Elections, en l’occurrence : les paiements d’une cohorte d’agents de recensement des électeurs ont été confiés à l’ANE pour qu’elle les exécute directement et rende compte après ; mais cette entité n’ayant pas fait preuve d’une redevabilité satisfaisante, l’expérience a été arrêtée net, et le programme a donc globalement été mis en œuvre en exécution directe*." Le programme intérimaire est mis en œuvre sous DIM comme dit ci-dessus avec l’exception mentionnée !2) Que le Bureau ait eu besoin de sécuriser les habilitations de rigueurs pour faire du DIM, le rapport n’en doute à aucun moment ! |
| * En plus de ce qui est fait dans les différentes parties du texte, il serait intéressant de traiter la prise en compte des dimensions genre, environnement et renforcement de capacités (cf. principe des programmations des UN) en ajoutant des paragraphes spécifiques;
 | Commentaire pris en compte : une section "Prise en compte des thématiques transversale" est insérée dans la version finale ! |
| * Si possible, apprécier aussi le mécanisme de suivi et évaluation ;
 | Le mécanisme de suivi-évaluation est examiné dans une section dédiée page 42 intitulé " ***Valeurs ajoutées en provenance du système de programmation et de suivi-évaluation et du dispositif de communication***" ; on lit notamment paragraphe 107 : "*A l’actif du suivi-évaluation, 3 évaluation étaient achevées ou en cours pendant la mission. Les évaluations sont fortement ralenties par la difficulté de trouver des experts, compte tenu de l’insécurité qui entretient une faible attractivité dans le pays. Là aussi les publications sont souvent infructueuses et doivent être renouvelées plusieurs fois avant que des profils adéquats puissent être trouvés. Le reporting vers les bailleurs de fonds fait débat entre ces derniers et les gestionnaires du programme. Certains partenaires, comme l’UE, dans le cadre du basket fund électoral, déplorent le fait que le PNUD ne donne pas assez de visibilité sur la programmation des ressources qu’ils ont contribué à constituer, et voient là un véritable tropisme. Le programme conjoint Justice est un autre cas de figure où les carences en matière de reporting sont dues à un manque de staff dédié.* ...." |
| Effets du programme ? Efficacité ? si oui quelle est le niveau global d’appréciation ? (cf. critères de la page 13) | Ce sont les effets du programmes, plus intéressants encore à faire ressortir en Résumé Exécutif que l’efficacité technique qui rend compte seulement de la capacité à livrer des produits, mais ne renseigne pas sur leurs effets sur le milieu. C’est pourquoi bien que l’analyse détaillée de l’efficacité d’exécution soit faite et occupe la plus grade partie du rapport, dans le Résumé où il y a peu de place, on met en avant les effets obtenus ! |
| Quelle est le niveau d’appréciation globale de l’efficience ? Il serait aussi intéressant de voir l’évolution de l’indicateur « Management efficiency ratio », si les données sont disponibles.A mon avis il faut le mentionner aussi dans le Résumé exécutif. | L’efficience fait l’objet de toute une section dans le rapport ; cf. paragraphe 92-107 |
| Ces thématiques ont été traitées dans le corps du rapport, mais à mon avis elles sont tellement importantes qu’elles méritent des paragraphes spéciaux aussi bien dans le corps du texte que dans le Résumé exécutif. | Commentaire pris en compte : Thématiques transversales à présent systématisées dans une section dédiée ! |
| Que dire de l’impact ? A mon avis il faut le mentionner aussi dans le Résumé exécutif. | Ce sont les Effets qui tiennent lieu d’analyse d’impact dans une évaluation de clôture de programme (es impacts mettent beaucoup plus de temps à émerger ! |

## 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 Cycle 2014-2016 du CPD PNUD/RCA** |
| 1.1. | Pertinence | Le CPD a-t-il un bon niveau d’ancrage dans le double contexte de développement de RCA et des stratégies de coopération du SNU? | Le CPD 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 CPD 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 CPD et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD
 |
| Le CPD 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 CPD 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 CPD et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD
 |
| Le CPD 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 CPD 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 CPD et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD
 |
| Le CPD 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 CPD 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 CPD et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD
 |
| 1.2. | Efficacité | Quels ont été les niveaux quantitatifs et qualitatifs de réalisation des objectifs du CPD (produits et effets) tels qu’ils ressortent de son cadre de résultats ? | Le CPD 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 CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD 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 CPD et de ses projets contributeurs
* 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
 |
| Le CPD met-il en œuvre les principes de programmation conjointe ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD est-il efficace en matière de partenariats ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD :
	+ 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 CPD
 |
| Le CPD est-il efficace en matière de mobilisation de ressources ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD
 |
| Le CPD dispose-t-il d’une stratégie de communication et l’a-t-il dûment déroulée (avec quelle efficace ?) ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du CPD et de ses projets contributeurs contributeurs
* 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 CPD est élaboré, validé et mis en œuvre
 | * Analyser la qualité de la communication sur le CPD 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
 |
| Le CPD dispose-t-il d’une stratégie de suivi-évaluation opérationnelle ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD et de ses projets contributeurs
* Personnes ressources parties prenantes au CPD
* Personnes et institutions bénéficiaires dans le cadre du CPD
 | * Un document de Suivi-évaluation est annexé au CPD 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 CPD
 |
| Le CPD contribue-t-il à la promotion des thématiques transversales et des valeurs du SNU ? | Le CPD intègre-t-il systématiquement l’approche genre ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du CPD et de ses projets contributeurs
* 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
 | * Existence d’outils et de stratégies de promotion du genre au niveau du CPD
* Nombre femmes dans les recrutements liés au CPD

  | * Analyser et faire ressortir ce qui a été dans le cadre du CPD en matière de genre
 |
| Le CPD intégre-t-il systématiquement une approche droits humains ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du CPD et de ses projets contributeurs
* 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
 | * Existence d’outils et de stratégies de promotion des droits humains au niveau de l’UDAF
* Nombre de personnes formées/sensibilisé aux droits humains dans le cadre du CPD
 | * Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du CPD en matière de droits humains
 |
| Le CPD intégre-t-il systématiquement une approche de développement de capacités aux niveaux national et local ? | * Existence d’outils et de stratégies de développement de capacités, au niveau du CPD
* Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités dans le cadre du CPD ?
 | * Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du CPD en matière de développement de capacités
 |
| Le CPD intègre-t-il systématiquement une stratégie de renforcement de l’appropriation nationale et locale ? | * 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 CPD ?
 | * Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du CPD en matière d’appropriation nationale et locale
 |
| Quels facteurs ont affecté la réalisation des objectifs du CPD (niveau produits, et niveau effets) ? | Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du CPD, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD
 | * Analyser et faire ressortir les facteurs propices à la mise en œuvre et à l’efficacité du CPD
 |
| Quels facteurs ont contrarié la livraison des produits du CPD, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD
 | * Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables à la mise en œuvre et à l’efficacité du CPD
 |
| **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, par le CPD ? | Le CPD, 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 et de ses projets contributeurs
* 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
 |
| Les procédures d’acquisition dans le cadre du Programme et de ses projets contributeurs ont-elles été transparentes, sincères et rationnelles ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du programme et de ses projets contributeurs
* 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 CPD (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 et des ses projets contributeurs
* 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
 |
| 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 et de ses projets contributeurs
* 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
 | * Existence de phénomènes de levier à l’actif du programme
 | * Mise en exergue des complémentarités et autres effets de levier induits par le CPD
 |
| Quelles sont les interventions clés du Programme qui pourraient se poursuivre sans le soutien du CPD et des autres programmes de coopération ? | * 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 CPD : Capitalisation & Recommandations pour le prochain cycle**
 |
| **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 CPD ? | Y-a-t-il dans le CPD, 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 CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD
 | * Analyse et conceptualisation/modélisation des réussites majeures observées dans le cadre du CPD, et détermination des modalités de leur transférabilité
 |
| Y-a-il eu dans le CPD 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 CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD
 | * Analyse des échecs observés dans le cadre du CPD, et conceptualisation des voies et moyens de les éviter dans l’avenir
 |
| **2.2.** | **Recommandations** | A partir des constations clés sur la formulation et l’exécution du CPD, quels ajustements et réorientations sont envisageables, et réalisables en direction d’un nouveau cycle du programmation ? | Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur la formulation et le cadre des résultats du CPD (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| 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 CPD ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD et la structure de ses projets contributeurs
 | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du CPD pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| 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 CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD
 | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du CPD pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| Sur la base des observations de l’évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les contenus stratégiques opérationnels de mise en œuvre du CPD ? | * Rapports d’étape ou d’achèvement des interventions dans le cadre du CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD
 | Partir des problèmes clairement identifiés par l’évaluation du CPD pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |
| 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 CPD et de ses projets contributeurs
* 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 CPD pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais) |

## Bibliographie

* BAD, Document d’Assistance Intérimaire à la Transition 2014-2016 en République Centrafricaine.
* PNUD, Analyse de la situation de l’insécurité alimentaire en RCA, Bangui, Avril, 2015.
* PNUD, Briefing kit, Bangui, Juillet, 2016, 60 p.
* PNUD, Cadre programmatique 2014-2015, Bangui
* PNUD, Cadre Stratégique Intérimaire 2016-2017, Bangui
* PNUD, Stratégie de partenariat et de mobilisation de ressource,
* PNUD, Enquête et analyse socio-économique des ménages et opérateurs économiques à Bangui et à Bimbo, Bangui, Mars-Avril 2014, 62 p.
* PNUD, Mission multidisciplinaire en appui au Bureau Pays du PNUD en République Centrafricaine, BPPS/RBA/CRU, Bangui, Mai, 2016, 68 p.
* PNUD, Plan Cadre des Nations Unies pour la consolidation de la paix et de l’aide au développement de la RCA (UNDAF+ 2012-2016), Bangui, Mai, 2011, 36 p.
* PNUD, Plan d’action du Plan Cadre des Nations Unies pour la consolidation de la paix et de l’aide au développement de la RCA (UNDAF+ 2012-2016), Bangui, 146 p.
* PNUD, Programme-Pays pour la RCA 2012-2016. Extension, Bangui, 10 p.
* PNUD, Programme-Pays pour la RCA 2012-2016. Note de synthèse, Bangui, Juin, 2012, 4 p.
* PNUD, Rapport de l’étude portant sur le plan de développement institutionnel de la cellule de stratégie et prospective au ministère du développement rural, Ministère Chargé du Développement du Monde Rural, Bangui, février, 2015, 81 p.
* PNUD, Rapport annuel narratif PRESCO 2014, Bangui, 2013
* PNUD, Rapport annuel PRESCO 2015, Bangui, 2014
* PNUD, Rapport annuel PRESCO 2016, Bangui, 2015
* PNUD, Rapport final évaluation du projet d’appui au renforcement des capacités et de planification stratégique en RCA, Bangui, juillet, 2016, 53 p.
* PNUD, Rapport global du projet Boy-Rabe,
* PNUD, Rapport d’analyse diagnostique de la problématique de l’emploi, particulièrement l’emploi des jeunes en RCA post crise, Bangui, septembre 2015, 50 p.
* PNUD, Results Oriented Annual Report (ROAR), Bangui, 2014
* PNUD, Results Oriented Annual Report (ROAR), Bangui, 2015
* PNUD, Results Oriented Annual Report (ROAR), Bangui, 2016
* PNUD, Rapport mondial sur le développement humain 2014
* PNUD, FAO, UNICEF, PAM et BAD, Analyse Globale de Vulnérabilité et de la Sécurité Alimentaire (AGVSAN), Bangui, Juin, 2009.
* PNUD, Rapport national sur le développement humain de la République Centrafricaine, 2008.
* PNUD et SNU, Bilan commun de pays, Bangui, Décembre, 2015, 75 p.
* RCA, Analyse environnementale de Pays : Gestion environnementale pour une croissance durable, Rapport principal, Bangui, Novembre, 2010.
* RCA, Commission préparatoire du Forum National de Bangui - Rapport du Groupe thématique 1 : Paix et Sécurité – Avril/Mai 2015.
* RCA, Commission préparatoire du Forum national de Bangui – Rapport final de la commission n°4
* RCA, Commission préparatoire du Forum National de Bangui – Rapport final de la Commission N°4 : Développement Economique et Social - Mars 2015.
* RCA, Commission préparatoire du Forum National de Bangui – Rapport du groupe thématique « Gouvernance » - Mars 2015.
* RCA, Commission préparatoire du Forum National de Bangui – Rapport du groupe thématique «Justice & Réconciliation» - Mars 2015.
* RCA, Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté II 2011-2015, Bangui, Avril, 2011, 130 p.
* RCA, FAO et CEEAC, Programme National d’Investissement Agricole, de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNIASAN), 2013.
* RCA, Feuille de route du Gouvernement de Transition (Version recadrée), Bangui, Octobre, 2014.
* RCA, Ministère de l’Education Nationale et de l’Enseignement Technique – Plan de transition 2015-2017 – 5 septembre 2014.
* RCA, Ministère de la Jeunesse, des Sports, des Arts et de la culture – Politique Nationale de Promotion de la Jeunesse en République Centrafricaine (PNPJ) – Décembre 2006.
* RCA - Politique Nationale de Promotion de l’Egalité et de l’Equité, Bangui, Novembre, 2005
* RCA, Plan national de relèvement et de consolidation de la paix en République Centrafricaine 2017-2021, Bangui, 108 p
* RCA et PNUD, Rapport national de suivi des OMD en République Centrafricaine en 2012
* RCA, Programme d’Urgence et de Relèvement Durable (PURD), Septembre, Bangui, 2014,
* RCA, Rapport final de fin de Projet d’appui au cycle électoral (PACEC), Autorité Nationale des Elections, 29 p.
* RCA et SNU, Bilan Commun de Pays (CCA), Octobre, Bangui, 2010,
* Système des Nations Unies, Cadre stratégique intérimaire du SNU en RCA 2014-2015, Bangui, 44 p.

## Liste des personnes rencontrées

|  |  |
| --- | --- |
| **Nom et Prénoms** | **Fonction**  |
| **PNUD** |
| KOULIBALY Aboubacar | Directeur Pays |
| STERLING Sevenais | Directeur Pays Adjoint chargé des Opérations |
| VAN RIJN Natasha | Programme Specialist |
| MALO Dominique | Chargé de Programme |
| BOKOTO DE SEMBOLI Bruno | Chargé de Programme |
| DJANGHA Casimir Bienvenu | Expert National en Relèvement et Stabilisation |
| YOUSSOUFA Silla | Economiste National |
| TALBITA Hanan | CTP Projet Conjoint Justice |
| NANOUROU Serge | CTP PACEC |
| KONATE Lacina | Opération Manager |
| GROGA-BADA Malika | Technical Specialist en cohésion sociale et réconciliation |
| BOBO SOW Mamadou  | Chef de projet ARAT-RSE |
| ASITAKI Gaston | Chef de projet Cour Pénale Spéciale |
| ASSANI-DAMIAN Edith | Monitoring and Reporting Analyste |
| GUE Jacqueline  | Conseiller Technique Livelihood/Bambari |
| KEITA Zakaria | Technical Specialist Livelihood/Bossangoa |
| META MPINDA Christine | Experte Justice-VBG |
| SONGUELEMA Blandine | Experte Nationale Justice |
| **UNFPA** |
| AKPADI Alain | Deputy Representative |
| **FAO** |
| SCAGLIA Jean-Alexandre | Représentant |
| **MINUSCA** |
| DIAMANKA Brahima | Chef Section Affaires Admisnitratives/Logistique |
| SAIZONOU Guy | Chef Adjoint Affaires Civiles |
| BAUDOIN Carole | Chef Section Réforme des secteurs de la Sécurité |
| PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS |
| Banque Africaine de Développement | Morissi Jean Chrysostome, Economiste |
| José MARIA | Union Européenne/Elections |
| Marine TERRY | Conseiller Politique/Ambassade de France |
| Mohamed BAH, | Union Africaine/Conseiller aux Elections |
| INSTITUTIONS |
| ASSEMBLEE NATIONALE |
| Bernadette GAMBO | Député/Première Secrétaire Elue/Bureau Assemblée |
| PRIMATURE |
| SARANDJI Mathieu Simplice | Premier Ministre |
| COUR CONSTITUTIONNELLE |
| DARLAN | Présidente |
| AUTORITE NATIONALE DES ELECTIONS |
| N’KOUET-HOORNAERT Marie-Madeleine | Présidente |
| HAUT CONSEIL DE COMMUNICATION |
| POUAMBI Richard | Président  |
|  |  |
| **MINISTERE DU PLAN** |
| ZAMI Moïse | Coordonnateur de la Cellule de l’aide extérieure |
| KOVOUNGBO Bienvenu Hervé  | Directeur de la Coopération Multilatérale/Point Focal New Deal |
| **MINISTERE DU DEVELOPPEMENT RURAL** |
| KPAWILINA-NAMKOISSE Abel | Chargé de Mission Coordonnateur UPASP |
| **MINISTERE DE LA JEUNESSE** |
| LOMBE Boniface Marcelin  | Directeur Général de la Jeunesse |
| AMADIDA Bernard  | Inspecteur Central en matière de Jeunesse |
| **MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES** |
| BELEKA Jean-Claude | Chargé de Missions |
| GODANZI Marie-Josée | Directrice générale de la Promotion du Genre |
| **MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA SECURITE SOCIALE, DE L’EMPLOI** |
| SANGOU-GBAYA Albert | Directeur de Cabinet |
| BANZIA-DEKA Maurice-Joël | Chargé de Mission/Ministère du Travail  |
| DAMALA-OUENZOU Augustine | Chargé de Mission en matière du Travail et de la Protection sociale/Ministère du Travail |
| OUAPOUTOU Nicaise | Directeur de Gestion de la carrière des fonctionnaires |
| **MINISTERE DE LA SECURITE PUBLIQUE** |
| DENGBE Sosthène | Directeur de Cabinet |
| **DIRECTION GENERALE GENDARMERIE** |
| DEPOT Landry | Directeur Général Adjoint |
| DOKOULA Célestin | Chef d’Etat-Major  |
| **DIRECTION GENERALE DE LA POLICE** |
| GOSTA-BOUDDJBE Ephrem | Directeur Général de la Police |
| ONG DRC |
| AKCHOUR Malek | Directeur Pays DRC |
| DECHI GELASE Amour | Coordinateur Protection et Education DRC |
| HELY-JOLY Anaïs | Grants Manager DRC |
| UMIRR |
| MOYENZO Paul Amédée | Directeur |
| ISSA Charlotte | Directrice Adjointe |
| ZEBAY Dieudonné | Chef de Service Enquêtes et Investigations |
| KESSO Guy Cyprien | Chef de Service Intervention |
| KPEKO Léon Claude  | Chef de Service Assistance juridique et judiciaire |
| BAMBITHE-BOKO Clémentine | Chef de Service Psycho-Social |
| YENGALI Cyrille Boniface | Chef de Service Secrétariat |
| MUNICIPALITE DU 4ème ARRONDISSEMENT |
| ANDARA Brigitte | Maire |
| SOCIETE CIVILE |
| NGAKOLA Célestin  | Président du CIONGCA |

## Termes de référence de la mission

|  |  |
| --- | --- |
| **Programme des Nations Unies pour le développement** | **PNUD*République******Centrafricaine*** |
|  |

**TERMES DE REFERENCE POUR L’EVALUATION CADRE DU PROGRAMME DE COOPERATION DU PNUD 2012 - 2016**

Les présents termes de référence visent l’évaluation de la mise en œuvre du cadre programmatique 2012 – 2016. A l’issue de cet exercice des options stratégiques fiables en termes d’impact, d’effets seront disponibles et pourront servir de base à la réalisation du prochain cycle de programme de coopération.

 **1. Historique et contexte**

Le Document de Programme Pays du PNUD-RCA en cours porte sur la période 2012-2016. Il est aligné sur l’UNDAF 2012-2016, lui-même aligné sur le DSRP II 2011-2015. Malheureusement ce programme n’a pu être exécuté à cause de la crise politico-militaire sans précédent qui a affecté le pays dès décembre 2012 ouvrant ainsi une longue période de transition qui a conduit à la suspension de l’UNDAF.

Les soubresauts de cette période tumultueuse ont conduit le Système des Nations Unies à formuler sur la base de la feuille de route du Gouvernement de transition et des différents accords politiques, un cadre stratégique intérimaire 2014-2015, sur lequel les priorités programmatiques du PNUD ont été alignées. La formulation de ces priorités a été facilitée par une équipe d’experts du siège, déployée en octobre 2013. L’objectif principal de ce cadre intérimaire était de soutenir les efforts de stabilisation de la RCA pendant la période de transition par l’amélioration du climat politique et sécuritaire permettant l’organisation d’élections libres, transparentes et crédibles. L’assistance du PNUD était également focalisée sur la sécurité communautaire et la résilience, ainsi que sur la promotion des droits humains, la reconstitution du capital social et des systèmes locaux de gouvernance.

Ainsi sur la base d’une analyse du conflit et de son expérience passée, le PNUD a concentré son appui durant la période intérimaire 2013-2015 sur trois domaines clés : i) la protection des communautés affectées par le conflit armé et leur résilience ; ii) la réinsertion communautaire des ex-combattants dans leurs zones d’origine et, iii) la mise en place d’un partenariat stratégique pour l’appui aux institutions de transition y compris le renforcement des capacités de planification stratégique. En début 2014, s’appuyant sur l’évolution politique résultant du sommet des chefs d’Etat de la CEEAC, ayant conduit au retrait du chef de l’Etat de transition et du Premier ministre qui a ouvert la voie à une transition nouvelle, le PNUD a restructuré ses priorités autour de deux axes à savoir (i) la stabilisation des communautés et (ii) l’appui aux institutions de transition. C’est sur la base de ce cadre que l’assistance du PNUD s’est organisée durant la période 2014-2015.

Alors que le pays s’achemine progressivement vers la fin de la transition, les défis à sa stabilité demeurent encore nombreux et complexes.

En effet, malgré les progrès enregistrés sur le plan sécuritaire, le scrutin du 30 décembre 2015 s’est déroulé sans incident sécuritaire majeur, le pays connaît encore des enclaves où plusieurs milliers de personnes sont otages des groupes armés, les dissensions au sein de la population restent vivaces avec des interactions socioéconomiques limitées entre communautés. La méfiance et la peur de représailles demeurent encore réelles. Les clivages ethniques ou religieux, souvent entretenus par l’élite politique, continuent de réguler les tensions au sein de quelques rares communautés encore multiconfessionnelles. Le sentiment d’insécurité[[2]](#footnote-2) (53ème sur 54 pays en Afrique avec un score de 8.3/100 selon Ibrahim MO Index 2015) est permanent malgré la reprise des fonctions essentielles de l’Etat dans plusieurs localités (sécurité, justice, Administration, etc.). Les groupes armés occupent encore certaines parties du territoire qui échappe au contrôle de l’Etat laissant chez plusieurs citoyens centrafricains, un sentiment d’abandon de l’Etat. Ce sentiment est renforcé par l’exposition quasi-quotidienne des populations aux exactions des groupes armés centrafricains et étrangers. La RCA en raison de son positionnement géostratégique au cœur d’une région instable, subit les contrecoups de l’instabilité régionale avec la persistance des conflits au Darfour et en RDC, la guerre civile au Soudan du Sud, les exactions de la LRA, et des indices non encore confirmés d’une présence de la secte Boko Haram dans ses zones frontalières avec le Cameroun.

Dans ce contexte caractérisé par une faible présence de l’Etat, les violations des droits de l’homme, particulièrement les violences à l’égard des femmes sont quasi-permanentes, les populations étant exposées aux groupes rebelles, à une justice souvent administrée par ceux-ci ou les communautés elles-mêmes, et aux groupes armés qui exploitent impunément les ressources naturelles du pays. L’appareil judiciaire dysfonctionnel dans plusieurs localités du pays reprend progressivement ses activités mais les décisions rendues sont souvent entachées d’irrégularités et révèlent l’inobservation des règles éthiques accentuant ainsi l’impunité. La restauration de l'autorité de l'Etat et le désarmement des groupes armés sur toute l'étendue du territoire demeurent un impératif majeur. Plusieurs actions doivent être entreprises en vue de favoriser le retour de la légalité, le rétablissement des institutions étatiques et la sensibilisation des citoyens sur leur fonctionnement crédible.

En dépit de ses potentialités (vastes terres agricoles, meilleure pluviométrie, densité du réseau hydrographique, richesse du sous-sol, etc.), la RCA reste parmi les pays les plus pauvres avec un indice de développement humain estimé à 0,350 la plaçant au 187ème rang sur 188 (RMDH 2015). Classée parmi les Pays les Moins Avancés et considérée comme Etat fragile, en raison du caractère cyclique des crises qu’elle a traversé, la RCA connaît une situation économique et financière difficile qui ne lui permet pas de faire face à ses dépenses courantes. La qualité de la gouvernance[[3]](#footnote-3), les crises à répétition ainsi que le faible engagement de l’élite dans la recherche de solutions constituent des facteurs qui limitent les perspectives de développement économique du pays. Le niveau de corruption dans la gestion publique reste élevé[[4]](#footnote-4). Le manque de transparence dans l’exploitation et la gestion des ressources naturelles continue d’alimenter les crises. Le secteur privé national, très embryonnaire est laissé à l’abandon par l’Etat et ne peut donc créer des emplois à même d’occuper une jeunesse majoritairement non qualifiée. Selon l’enquête 2016 de la Banque mondiale relative au climat des affaires, le pays se classe 185ème sur 189. La dégradation avancée des infrastructures routières, les difficultés d’accès aux facteurs de production [[5]](#footnote-5) (seulement 9% de centrafricains ont accès à l’électricité, la plupart des populations utilisent la biomasse comme source d’énergie alternative), les tracasseries administratives et la multiplicité des procédures administratives ainsi que les incidents sécuritaires réguliers sur les grands axes routiers compromettent les échanges commerciaux. Toutefois, il faut relever que depuis quelques mois, la situation sécuritaire s’est nettement améliorée sur le principal corridor d’approvisionnement du pays grâce à la protection des convois par les forces des Nations unies.

D’autres problèmes affectent la disponibilité du capital humain et compromettent la perspective de l’atteinte des OMD. Il s’agit entre autres, d’un taux de pauvreté élevé[[6]](#footnote-6), de la faiblesse de l’investissement dans les secteurs sociaux (santé et éducation), de la qualité de l’enseignement, d’un taux de malnutrition et d’insécurité alimentaire[[7]](#footnote-7) aigu ainsi qu’une situation humanitaire toujours préoccupante avec 460 000 réfugiés dans les pays voisins et près de 450 000 personnes déplacées internes dont la plupart sont des femmes et des enfants. Les crises à répétition ont aggravé cette situation en accroissant la vulnérabilité des plus pauvres. Ainsi, la malnutrition sévère touche 40.7% des enfants dont 20.8% souffrent d’insuffisance pondérale et le risque de décès maternel a augmenté de 63% entre 2012 et 2015 (Rapport National OMD 2015). Le taux de séroprévalence estimé à 4.1% bien qu’en baise reste parmi le plus élevé de la sous-région. La cadence des crises et conflits politico-militaires n’a pas permis d’accroître l’investissement dans les secteurs sociaux ce qui a accentué la vulnérabilité d’une part importante de la population qui fait face à une situation d’insécurité alimentaire sévère. Aussi, les infrastructures sanitaires, éducatives, routières et sportives sont dans un état de délabrement avancé ou ont été totalement détruites. Ces services essentiels n’ont pas connu depuis plusieurs années un fonctionnement régulier. Les quelques rares services fonctionnels le sont grâce au soutien de la communauté internationale.

**2. Objet de l’évaluation**

La mission de l’évaluation a pour but de fournir une analyse pertinente de l’impact du cadre programmatique en termes de bien-être des bénéficiaires des interventions. Elle se focalisera aussi sur les effets, en référence aux changements institutionnels générés par les interventions, notamment la performance, la stabilité et l’adaptabilité des institutions bénéficiaires des interventions. Elle prendra enfin en compte les aspects liés à la pertinence des arrangements institutionnels, du développement du leadership national, de l’accroissement des connaissances, de la transparence et de l’obligation de rendre compte. Sur cette base, après l’identification claire des résultats, la mission devra fournir des orientations claires sur comment les résultats de l’évaluation seront utilisés et exploités pour servir de base à la formulation du prochain cycle de programme de coopération.

**3. Portée de l’évaluation**

Cette évaluation est extrêmement importante car positionnée entre le cadre programmatique 2014-2016 et le prochain cycle 2018 – 2022. Elle va donc couvrir les résultats (effets et produits) définis dans les volets des six composantes des deux grands programmes : i. Renforcement de la cohésion sociale des communautés affectées par la crise ; ii. Appui à la Relance de l’économie locale, iii. Amélioration de l’accès aux services publics de base et gouvernance locale, iv. Appui au processus de réconciliation nationale, v. Appui aux institutions démocratiques et aux élections et vi. Appui à la restauration de l’Etat. Pour cela, il est nécessaire de décrire les aspects des interventions (In put) fournis pour générer les produits, les effets et l’impact attendu. Un accent particulier pourra être mis sur leur calendrier et leur phase d’exécution, leurs zones géographiques, les groupes cibles. Un point important est la collecte des principaux sujets d’inquiétude des bénéficiaires sur lesquels l’évaluation accordera une attention particulière et fournir une réponse pour faciliter les prises de décision ou des mesures. Enfin les sujets d’inquiétude pourraient concerner la pertinence, l’efficience, l’efficacité, la durabilité ou l’impact des interventions. Ils devront s’étendre à la connaissance et à la compréhension de la manière dont les interventions ont cherché à appliquer les approches basées sur les droits de l’homme, les facteurs de spécificité de genre dans les efforts de développement.

**4. Questions relatives à l’évaluation**

Après la mise en œuvre du cadre programmatique 2014-2016 et en attendant d’entamer le processus de formulation du prochain cycle de programme, il s’avère indispensable de commettre la présente mission d’évaluation pour aider à répondre aux questions suivantes :

* Les effets ou produits des composantes ont-ils été atteints ?
* Quels progrès ont été réalisés en matière d’effets ?
* Quels facteurs ont contribué à atteindre ou ne pas atteindre les effets escomptés ?
* Dans quelle mesure les effets du PNUD et le conseil ont contribué aux produits ?
* La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace ?
* Quels facteurs ont contribué à l’efficacité ou l’inefficacité ?

 Les représentants des bénéficiaires et les autres parties pourront préalablement approuver ces questions avant que l’équipe de la mission d’évaluation ne puisse enclencher le processus de collecte et d’analyse.

5. Méthodologie de l’évaluation

Les candidats intéressés à réaliser la présente évaluation sont invités à proposer une approche et une méthode globale, ainsi que des sources de données et des outils qui généreront les réponses les plus fiables et les plus valides aux questions de l’évaluation. Toutefois, les décisions finales relatives à l’élaboration spécifique et aux méthodes d’évaluation découleront des consultations entre les responsables des deux grands programmes, les principales parties prenantes et les évaluateurs quant à savoir ce qui est approprié et faisable afin de répondre au but et aux objectifs de l’évaluation et apporter une réponse aux questions de l’évaluation, au délai et aux données existantes.

Les termes de référence proposés par l’équipe de l’évaluation mis en annexe dans le dossier de soumission doivent décrire :

* Sous quelle condition et de quelle manière l’évaluation a été envisagée dans l’élaboration de l’intervention.
* Les détails du cadre de résultats et du cadre M&E (Suivi & Evaluation), y compris les indicateurs d’effet et de produit ainsi que les cibles pour mesurer la performance et le statut d’exécution, les points forts et les points faibles de l’élaboration M&E initiale et la qualité des données générées.
* La disponibilité des données globales, régionales et nationales applicables.
* Les listes et les descriptions des principales parties prenantes (utilisateurs de l’évaluation, bailleurs partenaires, personnel des organisations chargées de l’exécution et autres organisations, bénéficiaires, etc.) et leur accessibilité.

 6. Produits d’évaluation (prestations)

L’équipe de l’évaluation devra fournir à la fin de l’exercice les produits comprenant, au minimum :

* Un rapport initial d’évaluation – Un rapport initial doit être préparé par les évaluateurs avant d’entrer dans l’exercice de recollection de données d’évaluation à part entière. Il doit détailler la compréhension de l’évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l’évaluation obtiendra une réponse à l’aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l’équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre au groupe chargé des programmes et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu’ils partagent la même compréhension au sujet de l’évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ.
* Projet de rapport d’évaluation – Le groupe chargé des programmes et les principales parties prenantes dans l’évaluation doivent réviser le projet de rapport pour veiller à ce que l’évaluation réponde aux critères de qualité requis (se reporter à l’Annexe 7).
* Rapport d’évaluation final.
* Evaluation des notes d’informations et autres éléments de connaissance ou participation dans les évènements de partage des connaissances, le cas échéant (voir le Chapitre 8 du manuel du suivi et évaluation juillet 2009 PNUD).

**7. Composition de l’équipe d’évaluation et compétences requises**

L’évaluation sera conduite par une équipe composée trois (03) consultants(es) au total : un(e) (01) consultant(e) international(e) et deux (02) consultant(es) nationaux(les).

Le/la consultant(e) international(e) assurera la coordination générale de l’évaluation. Il/elle sera appuyé(e) par les deux (02) consultant(es) nationaux(les) à qui les tâches relatives aux interventions dans le cadre de l’appui au relèvement et à la stabilisation des communautés « PRESCO » seront confiées à l’un(e) et celles dans le cadre de l’appui à la transition en Centrafrique « PACIT » au second(e).

L’évaluateur leader

Le/la consultant(e) international(e) assurera le rôle d’évaluateur leader de l’équipe. Il/elle a pour tâche la supervision technique et la coordination de l’ensemble des contributions des consultant(es) nationaux(les) à l’exercice. Il/elle fait donc établir le calendrier des diverses opérations, la méthodologie du travail, organise les réunions pour la mise en cohérence des contributions, coordonne l’élaboration de tous les rapports (selon le format recommandé dans le manuel du suivi et de l’évaluation) et en assure la présentation pour la validation par les parties prenantes.

Il/elle est spécifiquement chargé(e) de l’exécution des opérations planifiées, à savoir la collecte des données, leur analyse, la formulation des propositions de recommandations et des options stratégiques en guise de préoccupations soulevées par les bénéficiaires et autres parties prenantes. Il/elle mettra en cohérence et consolidera les rapports sectoriels et participera au processus d’approbation du rapport final pour les compléments d’information.

Les évaluateurs nationaux

Chacun(e) des évaluateurs nationaux, en plus de sa contribution à la fourniture de la documentation, à la facilitation des contacts avec les personnes ressources clés (partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires), tant à Bangui que dans les zones décentralisées des programmes et l’alimentation des analyses, doit concourir à l’élaboration des rapports sectoriels à consolider par l’évaluateur leader. Ce faisant, ils/elles veilleront au respect des normes de qualités, à la pertinence des analyses par rapport au contexte, aux réalités et aux préoccupations des bénéficiaires des interventions.

**Profil des évaluateurs**

Afin de couvrir l’ensemble des composantes du programme le profil des évaluateurs est établi ainsi qu’il suit ;

* *Programme d’appui au relèvement et à la stabilisation des communautés « PRESCO » :*
* Être titulaire d’un diplôme BAC+5 au moins en droits, sciences sociales, sciences économiques ;
* Avoir conduit au moins cinq processus d’évaluation de programme dans d’autres pays, en particulier les pays en crise
* Documenter les expériences par la production des rapports y afférant
* Avoir une bonne connaissance du manuel de suivi et de l’évaluation du PNUD et des outils de l’évaluation
* Avoir une bonne maîtrise des outils informatiques (traitement de texte, tableur et gestion de base de données etc.)
* *Programme d’appui à la transition en Centrafrique « PACIT ». :*
* Être titulaire d’un diplôme BAC+5 au moins en droits, sciences sociales, sciences économiques ;
* Avoir conduit au moins cinq processus d’évaluation de programme dans d’autres pays, en particulier les pays en crise
* Documenter les expériences par la production des rapports y afférant
* Avoir une bonne connaissance du manuel de suivi et de l’évaluation du PNUD et des outils de l’évaluation
* Avoir une bonne maîtrise des outils informatiques (traitement de texte, tableur et gestion de base de données etc.)

**8. Ethique d’évaluation**

Les évaluateurs devront se référer, dans l’exercice de leurs missions, aux principes, à l’éthique et aux procédures de l’évaluation énoncés dans les « Directives éthiques pour l’évaluation » de l’UNEG. La connaissance de ces dispositifs est indispensable pour sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l’anonymat et la confidentialité.

**9. Modalités d’exécution**

Pour faciliter le processus d’évaluation la répartition des rôles et des responsabilités des différents intervenants est établie ainsi qu’il suit :

Equipe des évaluateurs

L’équipe d’évaluateur a pour rôle la conduite de l’opération de l’évaluation. Ceci prend en compte la planification des activités, leur exécution en termes de collecte des données (interviews, enquête, recherche documentaire, visite de terrain), analyse, formulation des options stratégiques et des recommandations, élaboration des rapports, présentation des rapports pour approbation, amendements des rapports conformément aux observations faites par les parties prenantes. Pour ce faire, chaque évaluateur devra se munir de son instrument de travail (ordinateur potable). L’équipe doit utiliser les outils méthodologiques requis (modèle de la matrice de l’évaluation à intégrer dans le premier rapport de démarrage, modèle du rapport final, lecture du code de bonne conduite etc.), fournir les produits attendus dans le respect des délais.

Responsables du processus de l’évaluation du programme au niveau du PNUD

La supervision générale du processus est placée sous l’égide de la direction du bureau qui fournit les orientations générales, qui veille à la mise à la disponibilité des évaluateurs des facilités pouvant créer les conditions propices à l’exécution de leurs tâches. Celle-ci rappelle au début du lancement de l’exercice les exigences de l’éthique et des procédures contenues dans le manuel du suivi et évaluation ainsi que dans les directives de l’évaluation. Elle reçoit les rapports et émette l’avis sur la conformité avec les normes de qualité.

Groupes chargés des programmes à évaluer

Les chargés de programme fourniront l’appui aux évaluateurs en termes d'espace bureau, de fournitures, d'équipement (mobiliers) et de matériaux, y compris les appuis logistiques. Ils mettront aussi à leur disposition toute la documentation, y compris la liste et le contact des parties prenantes clés. Ils faciliteront les premiers contacts à travers des réunions techniques pour le briefing et débriefing. Ils fourniront des conseillers et appuis techniques dans la formulation du planning des tâches et l’organisation des ateliers de validation et tout autre appui indispensable au déroulement du processus de l’évaluation. Ils informeront à temps les partenaires clés de mise en œuvre et solliciteront leurs disponibilités pour faciliter le déroulement de la mission.

 **Principales parties prenantes /partenaires de mise en œuvre**

Les comités de pilotage des différentes interventions du programme, briefés sur la nature indépendante de la mission, s’impliqueront toutefois dans son suivi afin de faciliter le travail avec les structures opérationnelles. Ils auront la responsabilité de les mobiliser et de faciliter la collaboration avec la mission. Ils organiseront **d’organiser** des sessions d’échange sur les rapports afin de vérifier la pertinence de l’analyse, le réalisme des options stratégiques et la faisabilité des recommandations conformément aux règles de l’assurance qualité, au respect des normes de l’évaluation indépendante. Ils fourniront enfin les réponses de gestion vis-à-vis des recommandations formulées par les évaluateurs.

**10. Echéancier du processus de l’évaluation**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| TÄCHES | CALENDRIER DES TÂCHES  | RESPONSABLES |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |  |
| Lettre d’information des partenaires de mise en œuvre des interventions du programme  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *PNUD* |
| Diffusion des TDR de la mission d’évaluation et Processus de recrutement des consultants internationaux et nationaux |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *SRH du PNUD* |
| Etude des dossiers et recrutement  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *SRH du PNUD* |
| Séance sur les instructions aux évaluateurs et vérification des outils à travers la matrice d’évaluation établis par les évaluateurs et la connaissance de code de conduite |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *RRA* |
| Finalisation de l’élaboration et des méthodes d’évaluation et préparation du rapport initial détaillé |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *Chargés programm/comité pilotage* |
| Mission d’évaluation interne (visites sur le terrain, entretiens, questionnaires) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *Comité pilotage  évaluateur* |
| Préparation du projet de rapport  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *évaluateur* |
| Réunion des parties prenantes et révision du projet de rapport (pour l’assurance qualité)  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *Comités de pilotage* |
| Incorporation des commentaires et finalisation du rapport d’évaluation  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *Evaluateur* |
| Gestion de réponse |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | *Comités de pilotage* |
| Soumission au ERC |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Point focal ERC |

**11. Annexes des termes de référence**

* 1. Cadre des résultats de l’intervention
	2. Listes des Principales parties prenantes et principaux partenaires
	3. Site à visiter
	4. Pages Internet
	5. Des documents de stratégie nationale adaptés
	6. Des documents stratégiques et d’autres documents de planification (par ex. documents relatifs au programme et au projet)
	7. Plans de suivi et indicateurs
	8. Arrangements de partenariat (par ex. accords de coopération avec les gouvernements ou les partenaires)
	9. Evaluations et appréciations précédentes
	10. Politique d’évaluation du PNUD, normes UNEG et autres documents relatifs aux politiques
	11. Format requis pour le rapport initial
	12. La matrice d’évaluation détaillant le programme des activités, jalons et prestations – Basé sur calendrier présent dans les Termes de référence (modèle ci-dessous)

**A – Exemple de matrice d’évaluation**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Critères d’évaluation appropriés | Questions clés | Sous-questions spécifiques | Sources de données | Méthodes / Outils de collecte des données | Indicateurs/ Norme de réussite | Méthodes pour analyser les données |
|   |   |   |   |   |   |   |
|   |   |   |   |   |   |   |

**Composantes et volets du programme**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Cadre stratégique National** | **Résultats du Cadre stratégique SNU 2014-2015** | **Programme d’appui au relèvement et à la stabilisation des communautés « PRESCO »** | **Programme d’appui à la transition en Centrafrique « PACIT »** |
| **Composantes** | **Volets** | **Volets** | **Composantes** |
|   La feuille de route de la transition Le programme d’urgence du gouvernement | 1. La sécurité des personnes et des biens est restaurée sur l’étendue du territoire, l’Etat de droit respecté, et les processus DDR et RSS sont mis en place aussi bien pour la stabilisation immédiate de la RCA que pour sa reconstruction et son développement à plus long terme.2. Les services de base et l'assistance humanitaire sont durablement accessibles et disponibles aux populations affectées et vulnérables, et celles-ci recouvrent leurs moyens d’existence et capacités de résilience | 1. Renforcement de la cohésion sociale des communautés affectées par la crise | 1.1. Gestion des conflits, de l’insécurité et de la violence (droits de l’homme) au niveau communautaire  | 1.1. Appui aux acteurs de la paix (Ministère, cadre national, etc.) | 1. Appui au processus de réconciliation nationale |
| 1.2. Moyens de subsistance et création d’emplois | 1.2. Promotion des mécanismes nationaux de dialogue pour la paix, la prévention et la gestion des conflits |
| 1.3. Sensibilisation sur la paix et les violences sexuelles | 1.3. Renforcement des capacités de veille de la société civile et des médias |
|  |  |  |  |  |
| 3. Les institutions de l’Etat sont efficaces et prennent mieux en compte les besoins des citoyens, aussi bien au niveau central qu’au niveau local | 2. Appui à la Relance de l’économie locale  | 2.1. Promotion de l’entreprenariat local et formation professionnelle | 2.1. Appui aux institutions clés (ANE, Cour Constitutionnelle ; partis politiques ; etc.) | 2. Appui aux institutions démocratiques et aux élections  |
| 2.2. Renforcement des capacités de planification locale avec implication de la société civile | 2.2. Education civique & dialogue politique |
| 2.3. Promotion des instruments financiers locaux | 2.3. Appui au système électoral |
|  |  |  |  |
| 3. Amélioration de l’accès aux services publics de base et gouvernance locale  | 3.1. Réhabilitation des infrastructures publiques locales | 3.1. Justice et droits de l’homme | 3. Appui à la restauration de l’Etat |
| 3.2. Prévention des conflits locaux et renforcement des infrastructures locales de la paix | 3.2. Renforcement de la sécurité |
| 3.3. Renforcement des capacités des acteurs locaux en matière de planification et de gestion du développement | 3.3. Relance de l’administration publique |

**2.2. Les interventions et leurs caractéristiques**

**Stratégie de l’intervention du PNUD pendant la période d’extension**

1. Tirant les enseignements de la mise en œuvre du cadre programmatique 2014-2015, le PNUD poursuivra la consolidation des acquis de ce programme mettant davantage l’accent sur les principes de l’égalité des sexes et de l’autonomisation des femmes. Dans la mise en œuvre du programme, le PNUD suivra les lignes directrices suivantes :
2. La poursuite de l'élaboration des programmes intégrés, complémentaires avec un meilleur lien programmatique entre les différents projets. Un recentrage des projets sur les domaines prioritaires du PNUD en privilégiant l’approche programme stratégique où le PNUD dispose d’un avantage comparatif.
3. La poursuite de la priorisation des programmes intégrés/conjoints avec les autres agences et partenaires hors du Systèmes des Nations Unies afin de répondre au besoin d’une utilisation efficiente des ressources.
4. La flexibilité permettant un meilleur alignement des activités du PNUD aux priorités définies par les nouvelles autorités élues et le plan stratégique de l’administrateur 2014-2017.
5. La poursuite dans certains domaines de la modalité du "Faire faire" par les autres partenaires plus outillés et présents sur le terrain compte tenu de la volatilité et de l’imprévisibilité de la situation sécuritaire dans le pays.

**Priorités de l’assistance du PNUD pour 2016-2017**

1. Sur la base des leçons tirées de la mise en œuvre du cadre stratégique intérimaire et des progrès accomplis sur le chantier de la stabilisation politique et sécuritaire, en partie grâce à l’appui du PNUD dans les différents domaines prioritaires définis dans la feuille de route du Gouvernement de transition, le PNUD poursuivra son assistance dans deux domaines prioritaires que sont :
* La consolidation de la paix et le renforcement des institutions démocratiques ;
* Le renforcement de la stabilité communautaire et la promotion du développement durable.
1. De manière spécifique l’assistance visera les domaines suivants :
* Dans le domaine de la consolidation de la paix et du renforcement des institutions démocratiques le PNUD poursuivra son effort de renforcement de la gouvernance démocratique en inscrivant davantage son action en droite ligne de la stratégie nationale de restauration de l’autorité de l’Etat. La fin de la transition ouvrant des perspectives nouvelles dans ce sens, le PNUD accentuera ses efforts dans les domaines clés où le pays a besoin d’une consolidation afin de renforcer la stabilité du pays. Il s’agit (i) *du renforcement de l’Etat de droit par un appui à la justice, à la sécurité et à la lutte contre la corruption,* (ii) *de l’appui au processus de réconciliation nationale et à la consolidation de la paix (iii) de l’appui au redéploiement de l’administration publique et enfin, (iv) du soutien aux principales institutions étatiques et non étatiques.* Cet appui s’organisera dans le cadre d’un programme intitulé « Programme d’appui à la consolidation de la paix et au renforcement des institutions ».

Dans le domaine du renforcement de la stabilité communautaire et de la promotion du développement durable, l’appui du PNUD visera le renforcement de la résilience. Le programme appuiera (i) *la planification stratégique et le pilotage du développement* à travers la mise en place d’outils de planification, la réalisation d’études stratégiques et le renforcement des fonctions clés de planification, (ii) *la relance économique* à travers la création et le renforcement des moyens de subsistance au niveau local notamment à travers l’appui à la mise en place d’instruments financiers inclusifs, la gestion et la prévention des conflits locaux y compris la réintégration économique des ex-combattants, la promotion de la cohésion sociale et l’appui à la planification du développement local et enfin, (iii) *la gestion durable des ressources naturelles et changements climatiques* à travers le renforcement des mécanismes de résilience, l’amélioration de l’accès à l’énergie et aux énergies renouvelables et la gestion des ressources naturelles en particulier celles extractives. Ces différents appuis s’organiseront au sein d’un programme « Programme d’appui à la stabilisation communautaire et au développement durable ».

1. Correspond à un projet initialement logé dans PRESCO ! [↑](#footnote-ref-1)
2. La sécurité individuelle mesurée à travers la sécurité individuelle, les services de police, les troubles sociaux, la criminalité violente, violence politique et trafic d’être humain classe la RCA comme avant dernier pays africains. Cet indicateur traduit le sentiment d’insécurité des populations. [↑](#footnote-ref-2)
3. Mesurée par l’indice de gouvernance en Afrique de Mo Ibrahim classe la RCA en 2015 parmi les pays les moins performants (52ème sur 54 avec un score de 24.9/100) [↑](#footnote-ref-3)
4. 145ème sur 168 avec un score de 24/100 alors que la moyenne africaine se situe à 33/100 selon le rapport annuel 2015 de Transparency International [↑](#footnote-ref-4)
5. La capacité de production électrique installée est seulement de 40MW, dont environ 10MW venant des centrales hydroélectriques de Boali. La biomasse représente 85% du bilan énergétique. [↑](#footnote-ref-5)
6. Selon le rapport de suivi des OMD 2015, plus de 70% des centrafricains vivent en dessous du seuil de pauvreté avec moins de $1,25 par jour [↑](#footnote-ref-6)
7. Selon l’enquête du PAM relative à l’analyse globale de la vulnérabilité, de la sécurité alimentaire et de la malnutrition, publiée en 2010, 30,2 % des ménages étaient en situation d’insécurité alimentaire soit 1 221 008 personnes. [↑](#footnote-ref-7)