



EVALUATION FINALE DU PROJET CONJOINT D'APPUI A LA COUR PENALE SPECIALE (CPS) DE LA REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE

RAPPORT FINAL

Mars 2021



Nom de l'intervention évaluée	Projet conjoint d'appui à la Cour Pénale Spéciale (CPS) de la République Centrafricaine
Dates de l'évaluation et du rapport	Novembre - Décembre 2020
Pays de l'intervention évaluée	République Centrafricaine
Noms des évaluateurs	Dr.KAM Oleh, Consultant international Dr GREWA Sévérin, Consultant national
Nom de l'organisation ayant demandé l'évaluation	PNUD/MINUSCA

REMERCIEMENTS

La mission d'évaluation objet de ce Rapport a enregistré la pleine coopération des parties prenantes : le PNUD à travers son Bureau Pays; la MINUSCA, la partie nationale à travers les Ministères techniques impliqués dans le projet ainsi que les organisations de la société civile!
Que tous en soient remerciés ici

INFORMATION SUR LE PROJET		
Intitulé du Projet : Projet conjoint d'Appui à la Cour Pénale Spéciale de la République centrafricaine		
Numéro du projet (ATLAS) : # 95479		
Contribution du projet aux Produits du CPD : Produit 1.1 : La population a accès à des services de justice et de sécurité et les affaires pénales sont jugées, y compris par la Cour pénale spéciale.		
Pays : République centrafricaine		
Région : BANGUI		
Date signature document du projet : 26 août 2016		
Période de mise en œuvre	Début : 26 août 2016	Fin : 31 décembre 2019
Budget du Projet : 19 421 052, 00 USD		
Bailleurs : (USD)		
MINUSCA	8473956	
UNV	648188	
MPTF	1862543	
PNUD	2988764	
UE	2173736	
USA/INL	1173315	
PAYS BAS	1817000	
France	283550	
Partenaires de mise en œuvre : Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique et de l'Administration du territoire, Ministère de la Justice et des droits humains, MINUSCA, ONU Femmes, Programme des Volontaires des Nations Unies		

Table des matières

Résumé analytique	4
I-INTRODUCTION	11
II-EVALUATION	13
II.1. But de l'évaluation	13
II.2. Objectifs de l'évaluation	13
II.3. Portée/Champ d'application et Méthodologie de l'évaluation.....	14
II.3.1. Portée de l'évaluation	14
II-3.2. Méthodologie.....	14
II-3.3. Analyse des données collectées.....	17
II-3.4. Ethique et responsabilité.....	18
II-3.5. Structure du rapport.....	19
III-PRINCIPAUX RESULTATS DE L'EVALUATION FINALE.....	19
III-1. Pertinence	19
III-2. Efficacité.....	30
III-3- Efficience	43
III-4.Durabilité.....	49
IV-CONCLUSIONS FINALES	54
V- LEÇONS APPRISES	56
VI-RECOMMANDATIONS	56
ANNEXES	58

Sigles et acronymes

CAD/OCDE	Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération pour le Développement Economique
CLEP	Comité Local d'Evaluation de Programme
CPS	Cour Pénale Spéciale
DOMP	Département des Opérations de Maintien de la Paix
GFP	Global Focal Point
ODD	Objectifs de Développement Durable
OPJ	Officiers de Police Judiciaire
PNUD	Programme de Nations Unies pour le Développement
PURD	Programme d'Urgence et de Relèvement Durable
RCA	République centrafricaine
RPP	Règlement de Procédure et de Preuve
UMIRR	Unité Mixte d'Intervention Rapide et de Répression des Violences Sexuelles faites aux Femmes et aux Enfants

Liste des tableaux

Tableau 1: Budget du projet conjoint	12
Tableau 2: Les principaux résultats attendus du projet conjoint	12
Tableau 3 : Les utilisateurs et utilisations de l'évaluation	14
Tableau 4 : Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation	17
Tableau 5 : Echelle d'appréciation de la performance de la Pertinence	17
Tableau 6 : Echelle d'appréciation de la performance de la Durabilité	17
Tableau 7 : Réactivité de la mission aux défis rencontrés	17
Tableau 8 : Types d'interventions mises en œuvre dans le cadre du projet selon leur pertinence par rapport aux défis	29
Tableau 9 : Indicateurs de progrès réalisés dans l'atteinte « Appui à la Cour Pénale Spéciale en vue de la lutte contre l'impunité ».	30
Tableau 10: Indicateurs du produit 2	36
Tableau 11: Quels principaux facteurs (internes ou externes au projet) qui ont contribué à la réalisation des résultats attendus du projet	39
Tableau 12: Les principaux facteurs (internes au projet) qui ont contribué à la non-réalisation des résultats attendus du projet	40
Tableau 13: Les principaux facteurs (externes au projet) qui ont contribué à la non-réalisation des résultats attendus du projet	40
Tableau 14 : Les parties prenantes ont participé à la mise en œuvre du projet à différents niveaux	42
Tableau 15 : Budget CPS 1	44
Tableau 16: Sources de financement du projet conjoint	45
Tableau 17 : Fonds programmatiques de la MINUSCA alloués à Penal Reform International (PRI)	48
Tableau 18: Nombre de juges internationaux	49

Liste des graphiques

Graphique 1: budget prévisionnel et montant mobilisé (USD)	44
Graphique 2: Mobilisation des ressources par année	45
Graphique 3: Niveau de contribution de chaque Partenaire au budget du projet conjoint	46
Graphique 4: Exécution budgétaire annuelle	46

Résumé analytique

Introduction

Depuis décembre 2013, la République centrafricaine a été marquée par un violent conflit. Des milliers de civils ont été tués par les parties au conflit et plus de 800.000 personnes ont été déplacées de leurs foyers. Environ la moitié, dont la plupart des musulmans, a trouvé refuge dans les pays voisins. Malgré la mise en place de la transition et la tenue des 2 tours des élections présidentielles, une grande partie du territoire habitée reste sous le contrôle des groupes armés. La crise en République centrafricaine (RCA) et les dynamiques du conflit sont caractérisés par un développement humain extrêmement faible, de profondes inégalités, la mainmise des élites sur les ressources du pays, la violence comme principal moyen d'accéder à des positions politiques et des ressources économiques ainsi que l'impunité pour les graves violations de droits de l'homme. En 2014, les autorités nationales ont décidé de créer une nouvelle juridiction dans l'ordre judiciaire national : la Cour Pénale Spéciale (CPS). Elle est destinée à enquêter, poursuivre et juger les violations graves des droits humains, y compris les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre. La loi portant création de la CPS, dont l'existence est prévue pour une durée de 5 ans, avec possibilité de renouvellement, a été votée par le parlement et promulguée en juin 2015.

L'originalité de la CPS est qu'elle présente une composition mixte, avec la présence aussi bien de magistrats nationaux qu'internationaux en son sein. Rendre les auteurs de graves violations responsables de leurs actes sera une première dans le pays et apportera une contribution importante à la paix et à la sécurité. Pour atteindre les objectifs qu'elles poursuivent en matière de promotion de l'Etat de Droit en RCA, les Nations Unies apportent leur soutien à la CPS à travers le Global Focal Point pour la police, la justice et les affaires pénitentiaires (GFP) et la mise en œuvre du projet conjoint PNUD-MINUSCA d'appui à la CPS dont le document du projet a été signé, le 26 août 2016, par les autorités nationales centrafricaines et les Nations Unies. L'objectif général du projet est de contribuer à la lutte contre l'impunité, à la restauration de l'Etat de droit et à la cohésion sociale et soutenir le processus de réconciliation nationale en vue de construire une paix durable.

Pour atteindre ces objectifs, l'appui à la CPS se déroule en deux phases dont la première, prévue pour durer trois ans, appuie les enquêtes et l'instruction à travers un soutien à l'unité spéciale des Officiers de Police Judiciaire (OPJ) de la CPS, aux cabinets d'instruction, à la chambre d'accusation spéciale, au bureau du procureur et au greffe. La seconde phase, axée sur l'appui aux procès ne fait pas partie du présent projet et les modalités de son soutien seront définies ultérieurement en fonction des résultats atteints par le présent projet. La mise en œuvre du projet a démarré en août 2016 pour s'achever au 31 décembre 2019. Les différentes parties prenantes du projet sont (PNUD, MINUSCA, Ministère de la Justice, ONUFEMMES, USA, France, Pays-Bas et Union Européenne). La présente évaluation a porté sur les résultats de la première phase du projet conjoint.

But de l'évaluation

L'évaluation vise à satisfaire aux exigences de transparence, d'apprentissage et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : le gouvernement de la République Centrafricaine, les bailleurs (MINUSCA, PNUD, Union Européenne, Pays Bas, France, Etats-Unis, Programme des Volontaires des Nations-Unies), les partenaires de mise en œuvre (Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique et de l'Administration du territoire, Ministère de la Justice et des droits humains, Cour pénale Spéciale), la société civile et à la population centrafricaine. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréciation des résultats obtenus par le projet au cours de la phase I, des défis à surmonter, et des enseignements et recommandations à en tirer pour mieux aller de l'avant dans la phase II du projet conjoint d'appui à la CPS. En ce qui concerne l'exigence d'apprentissage collectif et de gestion des connaissances, l'évaluation finale offrira à toutes les parties prenantes une opportunité d'apprentissage collectif à travers l'échange des connaissances, des leçons apprises et des bonnes pratiques.

Objectifs de l'évaluation

Selon ses Termes de référence mêmes, les objectifs spécifiques attachés à l'évaluation finale du Projet Conjoint d'Appui à la Cour Pénale Spéciale (CPS) de la République Centrafricaine ", sont comme suit :

- (i) Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet ;
- (ii) Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;
- (iii) Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le respect des droits humains ;
- (iv) Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- (v) Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;
- (vi) Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du projet et pour d'autres interventions similaires dans le futur.

Méthodologie

Dans la cadre d'une approche qualitative et quantitative, la logique d'évaluation est construite sur les étapes suivantes : collecte et ordonnancement des données et des faits, d'abord ; Interprétation et Analyse ensuite ; Formulation de jugements évaluatifs, enfin. A tous ces niveaux la triangulation est systématiquement de mise.

Revue documentaire : Elle a porté sur le projet ou sur des éléments de contexte susceptibles de l'éclairer. Il s'agit : (i) des documents contextuels du PNUD et du SNU comme le CPD, Descriptif de programme Pays pour la République Centrafricaine (2018-2021), UNDAF+ (2018-2021) ; le Plan stratégique du PNUD (2018-2021), et du pays comme le Plan National de relèvement et de consolidation de la paix (2017-2021) ; et (ii) des Documents de programmation et d'exécution intrinsèques au projet, à savoir le PRODOC et les Plans de travail, d'un côté, et les rapports annuels de progrès, de l'autre, notamment : Rapport d'évaluation à mi-parcours du projet conjoint d'appui à la Cour Pénale Spéciale (CPS) en République Centrafricaine, 2018 ; Loi organique portant création, organisation et fonctionnement de la Cour Pénale Spéciale ; Plan de communication de la Cour Pénale Spéciale (CPS) ; Proposition de Plan de sensibilisation sur la Cour Pénale Spéciale (CPS) ; Rapport annuel de progrès 2018 et 2019 ; Stratégie d'enquêtes, de poursuites et d'instruction ; Stratégie de protection des victimes et des témoins collaborant avec les juridictions ordinaires, la Cour Pénale Spéciale et la future commission vérité, justice, réparations et réconciliation ; Plans et indicateurs de suivi. En termes de couverture, tous les documents disponibles sur le projet et son contexte ont été collectés et exploités.

Les Entretiens semi-structurés : Les Entretiens semi-structurés ont été réalisés auprès de la Représentante Résidente du PNUD, du Chef de projet, le chargé de suivi évaluation du projet conjoint, le Responsable du pilier gouvernance' du PNUD, le VNU, le point focal genre du PNUD, la Spécialiste en protection des victimes et témoins, les Conseillers soutien aux enquêtes, le Chef de l'Unité Appui à la CPS de la MINUSCA, le Chef de la Section des Affaires judiciaires et pénitentiaires de la MINUSCA, le Spécialiste des Affaires judiciaires / Unité Appui aux Juridictions et aux poursuites de la MINUSCA, Unité pénitentiaire de la MINUSCA, le Spécialiste des Affaires judiciaires / Unité Restauration de l'Autorité de l'Etat et Accès à la Justice de la MINUSCA, le Spécialiste des Affaires Judiciaires / Unité Appui à la Cour pénale spéciale de la MINUSCA ; le Président de la CPS ; le Procureur spécial de la CPS ; l'Unité de sécurité de la CPS, l'Unité Communication et sensibilisation ; l'Administration logistique et IT de la CPS, l'Unité soutien aux enquêtes, le Directeur de l'Unité Spéciale Police judiciaire, l'Ambassade des Etats-Unis. Outre l'équipe projet, les Partenaires au Développement, les entretiens individuels ont été réalisés auprès de la société civile (AFJ), des médias (Radio GURA FM). Au total 15 entretiens individuels ont été réalisés.

Les Focus Group ou entretiens de groupes : Un entretien de groupe a été réalisé auprès des Officiers de Police Judiciaire (OPJ) de la CPS.

L'Observation directe s'est faite lors des visites de terrain à Bangui sur des sites tels que le siège de la CPS, les locaux de l'USPJ. Elle a permis de vérifier l'effectivité des réalisations et des changements induits par les interventions collectives des agences des Nations unies.

Analyse des données collectées : Les données collectées lors des différents entretiens (individuels et de groupe) ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées fortes du discours livré par les informateurs lors des entretiens de groupes selon la méthode suivante : Extraction, pour chaque thème, des messages clés tels qu'exprimés par les informateurs ; hiérarchisation de ces messages en fonction de leur fréquence d'apparition dans chacun des groupes et dans l'ensemble ; comparaison entre les groupes de façon à dégager les convergences et divergences; illustration des messages clés par un verbatim qui reflète la perception exprimée par les enquêtés. Des récits de vies ont élaborés pour illustrer les effets des interventions sur les bénéficiaires. Ces récits sont présentés sous formes d'encadrés dans le rapport. Des graphiques (histogrammes, camemberts) sont faits à travers les données quantitatives provenant de diverses sources (rapports d'activités, documents stratégiques).

Conformément aux termes de référence de la mission, l'élaboration du Rapport d'Evaluation finale du Projet s'est focalisée sur l'examen de sa performance basée sur l'évaluation des critères de pertinence, efficacité, efficience, et durabilité de l'intervention. L'analyse s'est appuyée sur l'échelle de performance ci-après :

- Score 6 = Très satisfaisant les résultats attendus ont été atteints comme – ou mieux – que prévu
- Score 5 = Satisfaisant les aspects positifs sont plus importants que les aspects négatifs
- Score 4 = Modérément satisfaisant les aspects positifs sont importants mais les acquis restent fragiles
- Score 3 = Modérément insatisfaisant les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes
- Score 2 = Insatisfaisant les aspects positifs sont faibles par rapport aux aspects négatifs
- Score 1 =Très insatisfaisant déficiences sérieuses, très peu d'aspects positifs

RESULTAT GLOBAL DE L'EVALUATION

La mise en œuvre du projet conjoint d'appui à la CPS set jugé satisfaisant avec un score de 5/6. Ce score est obtenu à partir de la moyenne des scores obtenus pour les différents critères évalués (Pertinence : 6/6 ; Efficacité : 6/6 ; Efficience : 5/6 ; Durabilité 5/6).

Pertinence : Très satisfaisante avec un score de 6/6

Le projet conjoint est parfaitement aligné aux priorités du Gouvernement centrafricain en matière de justice, de lutte contre l'impunité telles qu'exprimées lors du Forum de Bangui et inscrites dans les politiques nationales telles que le Programme d'Urgence et de Relèvement Durable (PURD 2014-2016) qui stipule que les actions du Gouvernement en matière de gouvernance politique et démocratique viseront à l'établissement d'un « *système judiciaire fiable et en état de fonctionner* » ; le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix (2017-2021) du Gouvernement centrafricain. Le projet conjoint est en harmonie avec les priorités du PNUD-RCA (Programme pays 2018-2021), spécifiquement dans le premier domaine « *la gouvernance, la consolidation de la paix et l'état de droit* ». Le projet conjoint s'intègre dans le cadre législatif et institutionnel de la RCA, notamment dans la loi portant création de la Cour Pénale Spéciale. De même, le projet conjoint contribue à la réalisation des effets du résultat stratégique 1 « *la paix, la sécurité et la cohésion sociale* » de l'appui des Nations Unies (effets UNDAF+) et directement à la réalisation de l'ODD 16 (Paix, justice et institutions efficaces) : « *Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous* ». Par ailleurs, le projet répond aux besoins des groupes cibles (CPS, Victimes et témoins, OSC partenaires). Le projet contribue à l'égalité des sexes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux. Cependant, l'évaluation note une déficience du cadre de résultats du projet conjoint en matière d'intégration du genre dans les différents produits et indicateurs.

Efficacité

L'analyse des résultats atteints atteste de l'efficacité du projet conjoint dans l'opérationnalisation de la CPS. L'appui du projet conjoint a contribué à la réalisation et à la finalisation des travaux de réhabilitation, de construction des bâtiments abritant la CPS. Le personnel a été recruté et doté en équipements informatiques (ordinateur portable, imprimante, connexion Internet) et en fournitures de bureau (bureaux complets, bac à papier, ramettes de papiers A4, stylos etc.). Les Officiers de Police Judiciaire ont été formés ; des enquêtes

et instructions ont été lancées. Le projet a contribué à la sécurisation du personnel et des biens de la CPS par la mise en place d'une Unité de sécurité. Cependant, la revue documentaire, les entretiens avec l'Unité de Sécurité ont relevé la survenue d'un incident relatif à la disparition d'un ordinateur portable appartenant à l'un des magistrats nationaux. Les données collectées sur le terrain confirment une amélioration de la confiance de la population centrafricaine aux mécanismes de la justice transitionnelle suite à l'opérationnalisation de la Cour Pénale Spéciale et des activités de communication et de sensibilisation menées. Cependant, cette confiance est tributaire de la tenue des premiers procès. Nonobstant les résultats probants atteints en termes d'opérationnalisation de la CPS, l'efficacité des interventions du projet conjoint a été affectée, par le problème de recrutement des magistrats internationaux. Cette situation rend délicate la fonctionnalité de la CPS car certaines chambres ne sont pas pourvues en personnel international. Cette situation met également en relief les limites du mode de recrutement des magistrats internationaux. Aussi, des défis existent en termes d'effectif du personnel, notamment au niveau de l'USPJ, de l'USPVT, l'Unité de Sécurité.

La coordination du projet conjoint d'appui à la CPS a été globalement délicate. Des « incompréhensions » ont subsisté entre les parties prenantes (PNUD, MINUSCA, Partie Gouvernementale) du fait d'un déficit de communication. Cette situation a occasionné des retards dans la mise en œuvre de certaines activités du projet conjoint. La coordination a par la suite été améliorée par la mise en place de cadre de concertation et de collaboration entre les parties prenantes.

Efficience : Globalement Satisfaisante avec un score de 5/6

112. Le budget prévisionnel de la première phase du projet conjoint était estimé à 26 919 578 USD. Cependant, le budget du projet conjoint n'a pas été mobilisé dans son intégralité. Les ressources effectivement mobilisées s'élèvent à 19 421 052 USD, soit un taux de mobilisation de 72%. Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats. Le budget global de la première phase du projet conjoint a été mobilisé. La MINUSCA est le principal bailleur du projet conjoint avec une contribution de plus de 44% du budget. L'Etat centrafricain a contribué financièrement à l'opérationnalisation de la CPS à hauteur de 25 000 000 Francs (50 000 USD) pour les deux années (2018 et 2019) ; ce qui représente 0.25% du budget. Le projet conjoint a globalement fait bon usage des ressources mobilisées pour atteindre les résultats du projet. L'exécution budgétaire a été efficace avec des taux d'exécution avoisinant les 100% et en adéquation avec les taux de réalisation des produits. L'analyse des différentes rubriques du budget a montré une efficience dans la gestion des dépenses en ce sens que la grande partie des ressources a été affectée à la mise en œuvre des activités du projet. La mobilisation des ressources est liée aux résultats en termes de tenue de procès et de condamnation afin de rassurer certains partenaires techniques et financiers.

La modalité de mise en œuvre directe (DIM) du projet conjoint a permis certes d'atteindre des résultats probants dans la mise en œuvre du projet, cependant, des retards ont été constatés dans la mise à disposition du financement pour la réalisation des activités. Ce mécanisme de gestion des fonds a quelque peu affecté l'efficience du projet. Le projet conjoint a fait preuve de flexibilité et d'adaptation en créant un mécanisme de financement de certaines Unités de la CPS. Ce constat questionne l'adéquation du mécanisme de fonctionnement en « mode projet » d'appui à une Cour du fait de la spécificité de fonctionnement du système juridique et judiciaire.

Durabilité : Globalement satisfaisante avec un score de 5/6.

Les acquis du projet sont susceptibles d'être pérennisés car la mise en œuvre des activités s'est appuyée sur le Ministère de la Justice, de la Réforme judiciaire et des droits de l'homme, L'implication des structures de l'Etat confère un ancrage institutionnel significatif au projet.

D'une manière générale, l'appropriation nationale du projet est solide. Au niveau politique, institutionnel et juridique, les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet constituent des gages de durabilité des bénéficiaires du projet. Le projet conjoint d'appui à la CPS tire son origine dans la volonté affichée des Autorités centrafricaines et des populations de lutter contre l'impunité. La CPS bénéficie d'un ancrage institutionnel fort au niveau du Ministère de la Justice, de la Réforme judiciaire et des droits de l'homme. Le projet s'inscrit dans le cadre législatif, politique, juridique, judiciaire en vigueur de la RCA. Au niveau institutionnel, du côté de l'Etat, les bénéficiaires obtenus de la mise en œuvre du projet conjoint sont essentiellement de l'ordre du renforcement des capacités institutionnelles.

Les acquis du projet sont susceptibles d'être pérennisés car la mise en œuvre des activités s'est appuyée sur plusieurs OSC, qui avaient l'avantage d'avoir pour thématique centrale, la question de justice, de droits de l'homme. Cependant, les acquis du projet conjoint peuvent être entravés par le problème de recrutement des magistrats internationaux qui rend délicat la mise en œuvre effective de la phase 2 du projet conjoint par la tenue des tenues des procès. Et aussi par le contexte sociopolitique qui prévaut en RCA.

Leçons apprises

- La communication entre les partenaires de mise en œuvre : la bonne communication entre les partenaires de mise en œuvre a permis de clarifier les rôles, d'éviter les chevauchements et d'améliorer la synergie au sein du projet conjoint.
- La communication entre les parties prenantes : toute modification dans la mise en œuvre de la CPS, portant sur les procédures et critères convenus entre les autorités nationales et les autres parties prenantes, doit être préalablement discutée et nécessite l'accord de tous.
- La gestion adaptative du mécanisme de financement des partenaires de mise œuvre favorise l'atteinte de résultats
- La responsabilisation et l'autonomisation des structures dans la gestion des ressources financières favorisent la mise en œuvre efficace des activités
- La création de synergies d'action avec les programmes des autres agences du SNU et autres initiatives au niveau national, régional et local permet une harmonisation des interventions, et une optimisation des ressources ;

Recommandations

Recommandations à l'endroit du SNU

✓ *Recommandations stratégiques*

- Développer la synergie avec les projets similaires, notamment en matière de renforcement des capacités et de partage d'analyses, y compris des analyses de situation, recommandations et messages stratégiques afin d'en informer le senior management des Nations Unies de manière stratégique (et conjointe). (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée court terme*).
- Définir un processus d'autonomisation et d'indépendance de la CPS vis-à-vis des partenaires techniques et financiers. (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée moyen terme*)
- Transférer les fonctions de gestion de la CPS, assurées par l'unité de gestion du projet conjoint, progressivement au greffe qui constitue l'Unité administrative de la CPS. (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée court terme*)
- Dans la mesure du possible, évoluer progressivement vers la modalité d'implémentation nationale (NIM). Pour ce faire, une évaluation des capacités nationales pourrait être afin de démontrer la capacité technique et administrative des institutions nationales pour assumer la responsabilité de l'utilisation efficace des contributions nécessaires dans l'atteinte des résultats attendus. (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : long terme*)

✓ *Recommandations opérationnelles*

- Redéfinir clairement les rôles de la MINUSCA et du PNUD afin de favoriser une meilleure synergie d'action entre ces acteurs dans la mise en œuvre des activités de Projet (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)

- Impliquer des autorités locales, des leaders communautaires Femmes et Jeunes comme des Relais Communautaire de la CPS qui vont travailler dans les ménages auprès des populations des régions occupées sur la CPS et partager des informations dans les communautés (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : moyen terme*)
- Développer, en consultation avec la Cour, une politique d'attraction et de rétention du personnel (*Gouvernement Centrafricain*) (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : moyen terme*)
- Définir un cadre de concertation régulier afin de renforcer la cohérence des actions menées dans les projets similaires. (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)
- Mobiliser les ressources financières sur toute la période pour le fonctionnement de la Cour Pénale Spéciale car le projet conjoint est un projet pluriannuel. (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)
- Recruter du personnel pour étoffer l'Unité de sécurisation de la CPS (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)
- Réviser le mode de recrutement des magistrats internationaux afin de favoriser le fonctionnement de toutes les chambres(*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)
- Réviser le cadre de résultats pour tenir compte du genre en incluant des résultats spécifiques et ciblés sur l'accès des femmes à la justice, à la sécurité, et lutte contre les VSBG (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)

Recommandations à l'endroit de l'Etat centrafricain

✓ *Recommandations stratégiques*

- Mobiliser des ressources domestiques pour le fonctionnement de la CPS (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : moyen terme*)

✓ *Recommandations opérationnelles*

- Etoffer le personnel de l'USPJ (10 OPJ) (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)
- Equiper l'USPJ en matériels roulants (4 véhicules type 4x4) dont un véhicule par équipe (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)

I-INTRODUCTION

I-1. Description de l'intervention

1. Depuis décembre 2013, la République centrafricaine a été marquée par un violent conflit. Des milliers de civils ont été tués par les parties au conflit et plus de 800.000 personnes ont été déplacées de leurs foyers. Environ la moitié, dont la plupart des musulmans, a trouvé refuge dans les pays voisins. Malgré la mise en place de la transition et la tenue des 2 tours des élections présidentielles, une grande partie du territoire habitée reste sous le contrôle des groupes armés. La crise en République centrafricaine (RCA) et les dynamiques du conflit sont caractérisés par un développement humain extrêmement faible, de profondes inégalités, la mainmise des élites sur les ressources du pays, la violence comme principal moyen d'accéder à des positions politiques et des ressources économiques ainsi que l'impunité pour les graves violations de droits de l'homme. En 2014, les autorités nationales ont décidé de créer une nouvelle juridiction dans l'ordre judiciaire national : la Cour Pénale Spéciale (CPS). Elle est destinée à enquêter, poursuivre et juger les violations graves des droits humains, y compris les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre. La loi portant création de la CPS, dont l'existence est prévue pour une durée de 5 ans, avec possibilité de renouvellement, a été votée par le parlement et promulguée en juin 2015.

2.L'originalité de la CPS est qu'elle présente une composition mixte, avec la présence aussi bien de magistrats nationaux qu'internationaux en son sein. Rendre les auteurs de graves violations responsables de leurs actes sera une première dans le pays et apportera une contribution importante à la paix et à la sécurité. Pour atteindre les objectifs qu'elle poursuit en matière de promotion de l'Etat de Droit en RCA, les Nations Unies apportent leur soutien à la CPS à travers le Global Focal Point pour la police, la justice et les affaires pénitentiaires (GFP) et la mise en œuvre du projet conjoint PNUD-MINUSCA d'appui à la CPS dont le document du projet a été signé, le 26 août 2016, par les autorités nationales centrafricaines et les Nations Unies.

3.Selon ledit document, l'objectif général du projet est de contribuer à la lutte contre l'impunité, à la restauration de l'Etat de droit et à la cohésion sociale et soutenir le processus de réconciliation nationale en vue de construire une paix durable. Les objectifs spécifiques sont :

- La CPS enquête et instruit les violations de droits de l'homme les plus graves en veillant à l'organisation de procès équitables ;
- Le fonctionnement de la CPS et son personnel sont efficaces et rigoureux ;
- La CPS interagit activement avec la population, assure la participation effective des victimes et témoins au processus judiciaire et contribue à générer de la confiance dans les institutions de l'Etat de droit ;
- La CPS développe les capacités nationales en matière d'Etat de droit, contribue au processus de justice transitionnelle et à la consolidation de la paix.

4.Pour atteindre ces objectifs, l'appui à la CPS se déroule en deux phases dont la première, prévue pour durer trois ans, appuie les enquêtes et l'instruction à travers un soutien à l'unité spéciale des Officiers de Police Judiciaire (OPJ) de la CPS, aux cabinets d'instruction, à la chambre d'accusation spéciale, au bureau du procureur et au greffe. Elle soutient également l'établissement de systèmes d'assistance aux victimes, la protection des victimes et des témoins, l'assistance judiciaire et la défense légale, l'engagement avec la population et la sécurisation de la CPS et de son personnel. Elle est développée en trois étapes : (i) Recyclages et formations des OPJ et du personnel judiciaire ; (ii) Rénovation et équipement du bâtiment abritant la CPS ; (iii) et production d'une stratégie d'enquêtes, etc. La seconde

phase, axée sur l'appui aux procès ne fait pas partie du présent projet et les modalités de son soutien seront définies ultérieurement en fonction des résultats atteints par le présent projet.

La mise en œuvre du projet a démarré en août 2016 pour s'achever au 31 décembre 2019.

Tableau 1: Budget du projet conjoint

		2016	2017	2018	2019	TOTAL
1	MINUSCA	0	2,125,189	2,126,098	4,222,669	8,473,956
2	UNV	-	400,000	248,188	-	648,188
3	MPTF	-	-	1,648,386	214,157	1,862,543
4	PNUD	-	323,167	1,140,682	1,524,915	2,988,764
5	UE	-	-	-	2,173,736	2,173,736
6	USA/INL	-	1,021,315	-	152,000	1,173,315
7	PAYS-BAS	-	1,317,000	-	500,000	1,817,000
8	France	-	283,550	-	0	283,550
						19,421,052

5. Les différentes parties prenantes du projet sont : PNUD, MINUSCA, Ministère de la Justice, ONUFEMMES, USA, France, Pays-Bas et Union Européenne. Le projet conjoint vise à contribuer à la réalisation des résultats suivants :

Tableau 2: Les principaux résultats attendus du projet conjoint

<p>Résultats 1 : La Cour Pénale Spéciale dispose du cadre législatif et réglementaire, de l'infrastructure et des mécanismes/outils de gestion nécessaires à son bon fonctionnement</p> <p><i>Produit 1.1 :</i> Le règlement de procédure et de preuve et les arrêtés d'exécution sont en vigueur et permettent à la CPS de mener son mandat dans le respect du procès équitable</p> <p><i>Produit 1.2 :</i> L'unité de police judiciaire, le Bureau du Procureur, le greffe, les Cabinets d'instruction et la Chambre d'accusation spéciale disposent d'un bâtiment et d'équipements adaptés à l'exercice de leurs fonctions</p> <p><i>Produit 1.3 :</i> Le système pénitentiaire dispose des capacités minimales permettant à la CPS de mener sa stratégie de poursuites et mener l'instruction</p> <p><i>Produit 1.4 :</i> La CPS dispose et utilise des données qualitatives et quantitatives pertinentes pour assurer l'exécution de son mandat et communiquer sur ses résultats</p> <p><i>Produit 1.5 :</i> Les infrastructures et personnel de la CPS sont dûment sécurisés</p>
<p>Résultat 2 : De graves violations des droits de l'homme sont enquêtées, instruites et poursuivies conformément à la stratégie de poursuite et au procès équitable</p> <p><i>Produit 2.1 :</i> L'Unité spéciale de police judiciaire est établie et encadrée par des règlements appropriés</p> <p><i>Produit 2.2 :</i> L'Unité spéciale de la police judiciaire est formée et équipée pour mener des enquêtes de graves violations de droits de l'homme</p> <p><i>Produit 2.3 :</i> Le Bureau du procureur Spécial mène des enquêtes conformément à la stratégie de poursuites</p> <p><i>Produit 2.4 :</i> Les Chambres d'instruction et d'accusation spéciale rendent leurs décisions dans les délais impartis et conformément au procès équitable</p> <p><i>Produit 2.5 :</i> La CPS dispose d'un greffe performant qui assure la gestion efficace des dossiers dans les délais</p> <p><i>Produit 2.6 :</i> Les accusés de graves violations de droits de l'homme disposent d'une représentation légale</p>
<p>Résultat 3 : Les victimes, témoins et autres acteurs impliqués dans les procédures judiciaires engagées par la CPS ont accès à une protection juridique et judiciaire adéquate</p>

Produit 3.1. : Les victimes ont accès à la Cour et bénéficient d'un accompagnement minimal par la société civile

Produit 3.2. : Victimes, témoins, intermédiaires et leurs familles bénéficient d'une protection à toutes les étapes de la procédure

Résultat 4 : La population centrafricaine, y compris les populations particulièrement affectées par les crimes de la compétence de la CPS, connaissent cette juridiction et peuvent exprimer leur avis à son sujet, y ont accès et sont informées des procédures judiciaires en cours

Produit : 4.1. : Les populations et les autorités ont une bonne compréhension du travail de la Cour et en ont confiance

Produit 4.2. : Les fonctionnements et dysfonctionnements de la CPS sont identifiés, connus et discutés avec la population et les acteurs étatiques pertinents

II-EVALUATION

II.1. But de l'évaluation

6.L'évaluation vise à satisfaire aux exigences de transparence, d'apprentissage et de redevabilité vis-à-vis des parties prenantes : le gouvernement de la République Centrafricaine, les bailleurs (MINUSCA, PNUD, Union Européenne, Pays Bas, France, Etats-Unis, Programme des Volontaires des Nations-Unies), les partenaires de mise en œuvre (Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique et de l'Administration du territoire, Ministère de la Justice et des droits humains, Cour pénale Spéciale), la société civile et à la population centrafricaine. Plus précisément, il s'agit de leur fournir les éléments nécessaires à une bonne appréciation des résultats obtenus par le projet au cours de la phase I, des défis à surmonter, et des enseignements et recommandations à en tirer pour mieux aller de l'avant dans la phase 2 du projet conjoint d'appui à la CPS. En ce qui concerne l'exigence d'apprentissage collectif et de gestion des connaissances, l'évaluation finale offrira à toutes les parties prenantes une opportunité d'apprentissage collectif à travers l'échange des connaissances, des leçons apprises et des bonnes pratiques.

II.2. Objectifs de l'évaluation

7.Selon ses Termes de référence même, les objectifs spécifiques attachés à l'évaluation finale du Projet Conjoint d'Appui à la Cour Pénale Spéciale (CPS) de la République Centrafricaine ", sont comme suit :

- (vii) Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet ;
- (viii) Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;
- (ix) Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et les respects des droits humains ;
- (x) Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- (xi) Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;
- (xii) Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du projet et pour d'autres interventions similaires dans le futur.

II.3. Portée/Champ d'application et Méthodologie de l'évaluation

II.3.1. Portée de l'évaluation

- *Portée thématique*

8.L'évaluation a couvert l'ensemble de la première phase du Projet conjoint d'appui à la CPS, à travers ses composantes, stratégique et opérationnelle, notamment, l'appui aux enquêtes et à l'instruction à travers un soutien à l'unité spéciale des Officiers de Police Judiciaire (OPJ) de la CPS, aux cabinets d'instruction, à la chambre d'accusation spéciale, au bureau du procureur et au greffe. Elle soutient également l'établissement de systèmes d'assistance aux victimes, la protection des victimes et des témoins, l'assistance judiciaire et la défense légale, l'engagement avec la population et la sécurisation de la CPS et de son personnel. Elle est développée en trois étapes : (i) Recyclages et formations des OPJ et du personnel judiciaire ; (ii) Rénovation et équipement du bâtiment abritant la CPS ; (iii) production d'une stratégie d'enquêtes.

- *Portée géographique*

9.Même si le projet a réalisé certaines activités de sensibilisation dans les régions, l'évaluation s'est limitée à la zone de Bangui.

- *Portée chronologique*

10.L'évaluation a couvert toutes les activités mises en œuvre dans le cadre du projet qui a démarré en août 2016 pour s'achever au 31 décembre 2019.

Tableau 3 : Les utilisateurs et utilisations de l'évaluation

Utilisateurs de l'évaluation	Comment les conclusions et recommandations seront utilisées
Partenaires de mise en oeuvre (Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique et de l'Administration du territoire, Ministère de la Justice et des droits humains, Cour pénale Spéciale), la société civile et à la population centrafricaine	Se servir des leçons apprises générées pour apporter des ajustements aux actions
PNUD, MINUSCA, ONUFEMMES, USA, France, Pays-Bas et Union Européenne	Prendre des décisions en ce qui concerne la seconde phase du projet.

II-3.2. Méthodologie

11.Dans le cadre d'une approche qualitative et quantitative, la logique d'évaluation est construite sur les étapes suivantes : collecte et ordonnancement des données et des faits, d'abord ; Interprétation et Analyse ensuite ; Formulation de jugements évaluatifs, enfin. A tous ces niveaux la triangulation est systématiquement de mise.

II-3.2.1. Collecte de données

12.**Revue documentaire** : Elle a porté sur le projet ou sur des éléments de contexte susceptibles de l'éclairer. Il s'agit : (i) des documents contextuels du PNUD et du SNU comme le CPD, Descriptif de programme Pays pour la République Centrafricaine (2018-2021), UNDAF+ (2018-2020) ; le Plan stratégique du PNUD (2018-2021), et du pays comme le Plan National de relèvement et de consolidation de la paix (2017-2021) ; et (ii) des Documents de programmation et d'exécution intrinsèques au projet, à savoir le PRODOC et les Plans de travail, d'un côté, et les rapports annuels de progrès, de l'autre, notamment : Rapport d'évaluation à mi-parcours du projet conjoint d'appui à la Cour Pénale Spéciale (CPS) en République Centrafricaine,

2018 ; Loi organique portant création, organisation et fonctionnement de la Cour Pénale Spéciale ; Plan de communication de la Cour Pénale Spéciale (CPS) ; Proposition de Plan de sensibilisation sur la Cour Pénale Spéciale (CPS) ; Rapport annuel de progrès 2018 et 2019 ; Stratégie d'enquêtes, de poursuites et d'instruction ; Stratégie de protection des victimes et des témoins collaborant avec les juridictions ordinaires, la Cour Pénale Spéciale et la future commission vérité, justice, réparations et réconciliation ; Plans et indicateurs de suivi. En termes de couverture, tous les documents disponibles sur le projet et son contexte ont été collectés et exploités.

13. Les Entretiens semi-structurés : Les Entretiens semi-structurés ont réalisés auprès de la Représentante Résidente du PNUD, du Chef de projet, le chargé de suivi évaluation du projet conjoint, le Responsable du pilier gouvernance' du PNUD, le VNU, le point focal genre du PNUD, la Spécialiste en protection des victimes et témoins, les Conseillers soutien aux enquêtes, le Chef de l'Unité Appui à la CPS de la MINUSCA, le Chef de la Section des Affaires judiciaires et pénitentiaires de la MINUSCA, le Spécialiste des Affaires judiciaires / Unité Appui aux Juridictions et aux poursuites de la MINUSCA, Unité pénitentiaire de la MINUSCA, le Spécialiste des Affaires judiciaires / Unité Restauration de l'Autorité de l'Etat et Accès à la Justice de la MINUSCA, le Spécialiste des Affaires Judiciaires / Unité Appui à la Cour pénale spéciale de la MINUSCA le Président de la CPS ; le Procureur spécial de la CPS ; l'Unité de sécurité de la CPS, l'Unité Communication et sensibilisation ; l'Administration logistique et IT de la CPS, l'Unité soutien aux enquêtes, le Directeur de l'Unité Spéciale Police judiciaire, l'Ambassade des Etats-Unis. Outre l'équipe projet, les Partenaires au Développement, les entretiens individuels ont été réalisés auprès de la société civile (AFJ), des médias (Radio GURA FM). Au total 15 entretiens individuels ont été réalisés.

14. Les Focus Group ou entretiens de groupes : Un entretien de groupe a été réalisé auprès des Officiers de Police Judiciaire (OPJ) de la CPS.

15. L'Observation directe s'est faite lors des visites de terrain à Bangui sur des sites tels que le siège de la CPS, les locaux de l'USPJ. Elle a permis de vérifier l'effectivité des réalisations et des changements induits par les interventions collectives des agences des Nations unies.

16. Triangulation : La triangulation est un protocole transversal à toute l'évaluation. Elle est un principe de confrontation des outils et des sources, pour que l'évaluation ne dépende pas exclusivement d'un seul support et ne soit pas fragilisée par les limites éventuelles de ce dernier. Ainsi, les données secondaires ont été triangulées entre elles, puis avec les données primaires et les observations directes, pour construire des jugements affinés.

II-3.2.2. Approche analytique

17. L'analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence, à savoir l'établissement des performances du projet conjoint autour des critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération pour le Développement Economique (CAD/OCDE) et des thématiques transversales, notamment le genre, les droits humains.

18. Dans le cadre du **critère de pertinence**, il est établi sur le plan stratégique comment le projet conjoint s'inscrit dans (i) les priorités nationales en matière de développement, (ii) les produits et effets du programme de pays, (iii) le Plan stratégique du PNUD et les Objectifs de Développement Durable (ODD). En outre, le projet répond aux besoins des groupes cibles (CPS, Victimes et témoins, OSC partenaires et Corps spécial d'avocats). La qualité du cadre de résultats est également examinée. Dans le cadre du **critère d'efficacité**, le niveau de livraison des produits et de réalisation des résultats actés dans le cadre logique du projet, est déterminé, en se référant aux indicateurs prévus à cet effet. En lien avec chaque attente et les réalisations correspondantes, les facteurs favorables et d'échec sont passés en revue, à l'effet d'y articuler des apprentissages pour la suite du projet. **L'analyse d'efficience** complète ce tableau en mettant en exergue la qualité des liaisons entre les rendus du projet et les ressources engagées (coût-bénéfice optimisé ?).

19. L'efficience est également considérée sous l'angle des plus-values apportées au projet par la qualité de ses processus de mise en œuvre, à travers globalement les performances ou les inerties du modèle organisationnel et de ses différentes sous-fonctions structurelles. Sous le critère de **durabilité**, les éléments clés considérés comme déterminants de la pérennité des acquis du Projet leur **appropriation nationale**

appréciée à l'aune des cadres institutionnel, social et de gouvernance, mais aussi de *l'existence de ressources relais* et de la présence ou non de *menaces politiques*. L'ancrage institutionnel est un préalable à la durabilité, de même que l'appropriation communautaire des activités par les populations bénéficiaires. L'existence de ressources permet une continuité au-delà des financements alloués par le projet.

20. Sous l'angle du *genre* et des autres *dimensions transversales*, l'analyse détermine au premier degré, la représentation des femmes, des vulnérables et autres populations marginalisées dans le bénéfice des extrants, en mettant en exergue comment ils sont présents ou ne le sont pas dans ce que le projet a fait autour de chaque indicateur de produit et de résultat. Mais au-delà de cette approche extensive de dénombrement, l'analyse s'évertue également à déterminer si les différentes stratégies du projet incluent ou non des dispositions appropriées pour promouvoir l'égalité homme-femme, les droits humains, l'inclusion et la participation des groupes défavorisés.

21. Sur ses différentes entrées qui viennent d'être passées en revue – pertinence, efficacité, efficience, durabilité, questions transversales -, l'analyse garde à l'idée ***ce qui en est escompté in fine pour l'évaluation finale du projet conjoint : déterminer où en est le projet conjoint, éclairer les facteurs de performance et les inerties, tirer des enseignements et formuler des recommandations d'ajustement*** à des fins de prise de décisions, par les différentes parties prenantes du projet (PNUD, MINUSCA, Ministère de la Justice, ONUFEMMES, USA, France, Pays-Bas et Union Européenne), en ce qui concerne la seconde phase du projet.

22. Enseignements tirés de l'évaluation : la revue des situations vécues et des attitudes construites pour y répondre tout au long de l'exécution du projet débouche sur des leçons apprises appelées à servir la suite du projet, ainsi que d'autres interventions similaires. Une leçon apprise conceptualise, avec ou sans la réponse du projet, une difficulté/contrainte d'exécution remarquable de par ses conséquences réelles ou potentielles sur la performance du projet, et qui montre un risque élevé de se reproduire si elle n'est pas traitée adéquatement. Une leçon apprise peut aussi porter sur une niche d'opportunité/bonne pratique dont l'évaluation montre qu'il est nécessaire de la mettre en exergue pour qu'à l'avenir elle soit approfondie et qu'il en soit retiré un meilleur parti.

23. Recommandations issues de l'évaluation : les recommandations sont ancrées dans les constats et les leçons apprises générés par l'évaluation. Chaque recommandation aide à résoudre un problème identifié par l'évaluation, ou à tirer un meilleur parti d'une niche d'opportunités dont l'évaluation a montré qu'elle n'est pas suffisamment valorisée dans la phase sous revue. ***Les recommandations sont claires, concises et raisonnablement limitées en nombre, pour en favoriser la mise en œuvre.*** Sont également spécifiés leurs destinataires.

24. Cadre de mesure de la performance du projet d'appui conjoint à la CPS : l'analyse de la performance du Projet d'appui conjoint a été basée sur les critères d'évaluation visés par les termes de référence, ainsi que sur les thématiques transversales ciblées telles que le genre, les droits humains, le renforcement des capacités nationales. La performance a été évaluée sur la **base d'une échelle de notation allant de 1 à 6** correspondant à : **1** (Très Insatisfaisant) ; **2** (Insatisfaisant) ; **3** (Modérément Insatisfaisant) ; **4** (Modérément Satisfaisant) ; **5** (Satisfaisant) ; **6** (Très Satisfaisant).

La performance a été qualifiée :

- **Très satisfaisante** lorsque les activités mises en œuvre ont permis d'atteindre ou de dépasser les résultats escomptés du projet
- **Satisfaisante** lorsque les activités réalisées ont permis d'atteindre des résultats dont les aspects positifs apparaissent plus importants que les aspects négatifs
- **Modérément satisfaisante** si les résultats atteints sont significatifs et qu'ils présentent des aspects positifs importants mais que les acquis restent fragiles
- **Modérément insatisfaisante** lorsque les résultats obtenus sont encourageants, mais nécessitent des efforts supplémentaires pour combler les attentes
- **Insatisfaisante** si les aspects positifs des résultats obtenus sont faibles par rapport aux aspects négatifs
- **Très insatisfaisante** si les résultats obtenus présentent des déficiences sérieuses avec très peu d'aspects positifs.

Tableau 4 : Echelle d'appréciation des performances selon les critères d'évaluation

NOTE	APPRECIATION	CATEGORIE
6	Très satisfaisante	Satisfaisante
5	Satisfaisante	
4	Modérément satisfaisante	
3	Modérément insatisfaisante	
2	Insatisfaisante	Insatisfaisante
1	Très insatisfaisante	

Les critères de l'efficacité et de l'efficience ont été appréciés à la lumière des modalités suivantes : **Très insatisfaisante à Très satisfaisante**.

Les critères de la Pertinence et la Durabilité ont été appréciés selon les modalités suivantes :

Pertinence : La notation correspond aux appréciations suivantes : **Pertinent (P)** à **Pas Pertinent (PP)**.

En considérant l'échelle de notation, si la note attribuée est comprise entre **3 à 6**, l'appréciation donnée est **Pertinente (P)**. Si la note attribuée est comprise entre **1 -3**, l'appréciation **Pas Pertinente (PP)**.

Tableau 5 : Echelle d'appréciation de la performance de la Pertinence

NOTE	APPRECIATION
1-3	Pas Pertinent
3-6	Pertinent

Durabilité : Ce critère sera noté sur une échelle de **Probable à Moyennement improbable**.

En considérant l'échelle de notation retenue, l'appréciation de la durabilité se résume comme suit :

- Si, la note affectée est comprise entre 4-6, l'appréciation est **Probable (P)**, risques négligeables à la durabilité.
- Si la note affectée est comprise entre 2-4, l'appréciation est **Moyennement probable (MP)**, risques modérés ;
- Si la note affectée est comprise entre 1-2, l'appréciation est **Moyennement improbable (MI)**, risques importants

Tableau 6 : Echelle d'appréciation de la performance de la Durabilité

NOTE	APPRECIATION
1-2	Moyennement improbable
2-4	Moyennement probable
4-6	Probable

II-3.2.3. Les limites de l'évaluation

25.La collecte de données a été limitée par un certain nombre de facteurs que l'équipe d'évaluation a essayé d'adresser autant que possible lors de la mission (Tableau 3).

Tableau 7 : Réactivité de la mission aux défis rencontrés

DEFIS RENCONTRES	STRATEGIES DE MITIGATION
1) Impossibilité d'avoir les informations des populations de l'Intérieur du pays du fait de la limitation de la mission à Bangui	<ul style="list-style-type: none"> • Recours à la documentation • Echanges avec les OSC
2) Indisponibilité de certains acteurs pendant la phase de collecte des données sur le terrain	<ul style="list-style-type: none"> • Echanges téléphoniques/ Partage du guide d'entretien par mail

II-3.3. Analyse des données collectées

26.Les données collectées lors des différents entretiens (individuels et de groupe) ont fait l'objet d'une analyse de contenu pour dégager les principales tendances et idées fortes du discours livré par les informateurs lors des entretiens de groupes selon la méthode suivante : Extraction, pour chaque thème, des messages clés tels qu'exprimés par les informateurs ; hiérarchisation de ces messages en fonction de leur

fréquence d'apparition dans chacun des groupes et dans l'ensemble ; comparaison entre les groupes de façon à dégager les et les convergences; illustration des messages clés par un verbatim qui reflète la perception exprimée par les enquêtés. Des récits de vies ont été élaborés pour illustrer les effets des interventions sur les bénéficiaires. Ces récits sont présentés sous formes d'encadrés dans le rapport. Des graphiques (histogrammes, camemberts) sont faits à travers les données quantitatives provenant de diverses sources (rapports d'activités, documents stratégiques).

II-3.4. Ethique et responsabilité

27.Cette évaluation a été guidée par le respect le plus profond des principes et standards de l'éthique dans l'évaluation. Tous les sujets qui ont participé à l'évaluation ont été invités à donner leur consentement verbal avant de prendre part aux entretiens individuels ainsi qu'aux groupes de discussion, lesquels se sont déroulés dans leur langue locale de préférence. De plus, les membres de l'équipe de l'évaluation ont expliqué à tous les participants pourquoi l'évaluation était menée et comment ses résultats seraient utilisés avant de démarrer chaque activité de collecte de données. Ensuite, la confidentialité des personnes interrogées a été également assurée en tout moment et toutes les communications par courrier électronique et par téléphone parmi les membres de l'équipe ainsi que tous les textes des interviews, les images et les vidéos n'ont pas été accessibles à des tiers. Enfin, l'équipe de l'évaluation a suivi les normes de l'évaluation récemment révisées par le Groupe de l'Evaluation des Nations Unies (UNEG). La participation des enquêtés a été strictement volontaire.

28.La méthodologie de l'évaluation a abordé explicitement les aspects relatifs à l'équité, genre et droits humains. Les principales parties prenantes, y compris les organisations des femmes, des associations des victimes, les partenaires nationaux, ont participé à l'évaluation. La méthodologie d'évaluation a abordé explicitement les questions de la problématique de la participation des femmes, des victimes dans le processus de conception et de mise en œuvre du projet. L'approche d'évaluation ainsi que les méthodes de collecte des données ont tenu compte de l'égalité des sexes et des droits de l'homme en ce sens que l'analyse des problèmes d'égalité des sexes et de droits de l'homme identifiés dans le champ d'application. Le rapport a évalué si la conception du projet était basée sur une analyse sexospécifique solide. Les indicateurs du cadre de résultats ainsi que les rapports d'activités annuels ont été analysés sous l'angle de la désagrégation des données selon le sexe.

29.Parmi les autres principes suivis par l'équipe d'évaluation lors de mandat, on retrouve les suivants :

- Anonymat et confidentialité : L'évaluation a respecté les droits des personnes qui ont fourni des informations, en garantissant leur anonymat et la confidentialité.
- Responsabilité : Le rapport a fait état de tous les conflits ou divergences d'opinion ayant pu se manifester entre les consultants (e) ou entre le consultant (e) et les responsables du projet par rapport aux conclusions et/ou recommandations de l'évaluation.
- Honnêteté et Intégrité : L'équipe d'évaluation a travaillé dans les limites de leur formation professionnelle et de leurs capacités en évaluation. En outre, l'équipe d'évaluation a veillé à présenter avec précision les procédures, données et conclusions, en veillant notamment à ce que les résultats de l'évaluation ne soient pas biaisés
- Indépendance : L'équipe a veillé à rester indépendante vis-à-vis du projet examiné, et elle n'a pas été associée à sa gestion ou à quelque élément de celle-ci.
- Validation de l'information : L'équipe a garanti l'exactitude des informations recueillies lors de la préparation des rapports et a été responsable de l'information présentée dans le rapport final.
- Propriété intellectuelle : En utilisant les différentes sources d'information, l'équipe a respecté les droits de propriété intellectuelle des institutions et des communautés examinées.

30.Le consultant a tenu compte de la pandémie du COVID 19 en respectant les mesures barrières. C'est ainsi que des caches nez et gel hydroalcooliques étaient utilisés lors des entretiens individuels et des focus groups de même que le respect de la distanciation sociale. En outre, des entretiens ont été réalisés par téléphone et par mail.

II-3.5. Structure du rapport

31.Ce rapport a été préparé conformément aux instructions stipulées dans les termes de référence de l'évaluation (Annexe A). Il est constitué d'une introduction, des principaux résultats ventilés par critères d'évaluation et enfin de la conclusion incluant les leçons apprises et recommandations.

III-PRINCIPAUX RESULTATS DE L'EVALUATION FINALE

32.Les constats et les conclusions de cette évaluation ont été regroupés ensemble par chacun des 4 critères d'évaluation : pertinence, efficacité, efficience et durabilité.

III-1. Pertinence : Très satisfaisante

33.La pertinence est considérée comme l'adéquation des objectifs aux problèmes, besoins et priorités réels des groupes-cibles prévus et bénéficiaires auxquels le projet est censé s'adresser, ainsi qu'à l'environnement dans lequel il opère. Elle englobe le concept de capacité de réaction du Projet face aux changements et l'émergence des priorités et besoins de développement.

C1 : Le projet est pertinent par rapport aux priorités du gouvernement en matière de justice, de lutte contre l'impunité telles qu'exprimées dans les politiques nationales

34.La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que le projet conjoint était approprié au contexte du pays en ce sens qu'il s'inscrit dans le cadre législatif, politique, juridique, judiciaire en vigueur en RCA. Le projet conjoint s'intègre dans les résolutions du « *Forum de Bangui* » qui s'est tenu en mai 2015 et au cours duquel ont été définies les priorités nationales en matière de consolidation de la paix. Le forum de Bangui évoque, en effet, « *l'opérationnalisation rapide de la CPS pour connaître des crimes liés aux conflits, rebellions et coups d'Etat* » ; et « *la lutte contre l'impunité* ». Le projet conjoint est en harmonie avec la volonté affichée des Autorités centrafricaines de lutter contre l'impunité par la création de la CPS, avec les initiatives prises par les autorités de transition qui ont saisi le 30 mai 2014, le Procureur de la CPI sur les crimes commis à Bangui, soulignant l'incapacité des juridictions nationales à mener à bien des enquêtes et poursuites. En effet, en 2014, les autorités nationales ont décidé de créer une Cour Pénale Spéciale (CPS) visant à enquêter, poursuivre et juger les violations graves des droits humains, y compris des crimes contre l'humanité et crimes de guerre. Pour ce faire, une loi portant création de la CPS a été promulguée le 3 juin 2015. Le projet conjoint s'inscrit dans la loi portant création de la Cour Pénale Spéciale.

35.Le projet conjoint s'inscrit dans le Programme d'Urgence et de Relèvement Durable (PURD 2014-2016) qui stipule que les actions du Gouvernement en matière de gouvernance politique et démocratique viseront à l'établissement d'un « *système judiciaire fiable et en état de fonctionner* ». De même, le projet conjoint répond aux priorités nationales inscrites dans le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix (2017-2021) du Gouvernement centrafricain et concourt à la réalisation d'objectifs prioritaires attendus à savoir « (i) promouvoir la paix, la sécurité et la réconciliation ; (ii) Renouveler le contrat social entre l'Etat et la Population ». Le projet conjoint est en cohérence avec le cadre d'engagement entre la RCA et la communauté internationale (CEM-RCA) qui affirme que la justice et les droits de l'homme supposent « *la réhabilitation ainsi que le renforcement de l'indépendance, de l'efficacité et de la responsabilité de, l'institution judiciaire pour permettre à tous d'accéder à une justice impartiale et équitable, de garantir les droits des citoyens et de lutter contre l'impunité* ».

36.Le projet conjoint a constitué une réponse aux priorités nationales en matière de justice et promotion de l'état de droit par l'appui à la Cour Pénale Spéciale à travers l'opérationnalisation de l'Unité Spéciale de Police Judiciaire, du Bureau du procureur et du greffe. Les Cabinets d'instruction et la Chambre d'accusation spéciale disposent des cadres de travail adéquats ainsi que de tous les outils pour assurer leur mandat. Grâce à l'appui du projet conjoint, la CPS dispose d'un siège. Les officiers de police judiciaire de l'Unité Spéciale de Police Judiciaire de la CPS ont été formés.

C2 : Le projet s'inscrit dans les produits et effets du programme de pays

37. Le projet conjoint est en harmonie avec les priorités du PNUD-RCA (Programme pays 2018-2021), spécifiquement dans le premier domaine « *la gouvernance, la consolidation de la paix et l'état de droit* ». Dans ce domaine, le PNUD encouragera l'amélioration du fonctionnement des institutions afin d'assurer l'accès de tous à la sécurité, à la justice et à la réconciliation. Au vu de la corrélation entre la paix, l'humanitaire et le développement, le PNUD soutiendra les institutions nationales dans la promotion de la paix, de la sécurité, de la bonne gouvernance, de l'état de droit et de la réconciliation.

36. Par ailleurs, le projet conjoint s'intègre dans la Solution type n°2 : « *dans certains contextes de développement, il peut être nécessaire d'apporter un appui aux fonctions de gouvernance de base, à la création de services locaux, à l'instauration de l'état de droit, au renforcement des capacités de lutte contre la corruption et à l'accès à la justice* » du Plan stratégique du PNUD (2018-2021) qui met l'accent sur la reconnaissance du rôle que peuvent jouer les initiatives en faveur du développement des entités du SNU pour le développement en faveur de la consolidation de la paix ou de la pérennisation de la paix dans les situations de conflits ou d'après conflit, conformément aux plans, besoins et priorités à l'échelle nationale

C3 : Le projet est pertinent par rapport aux priorités internationales

38. La pertinence du projet conjoint et des produits y afférents est satisfaisante relativement aux priorités internationales. En effet, le projet conjoint est en harmonie avec les effets du résultat stratégique 1 « *la paix, la sécurité et la cohésion sociale* » de l'appui des Nations Unies (effets UNDAF+) qui stipulent d'ici à 2021 « *les institutions politiques et administratives et les organisations de la société civile (OSC) promeuvent et contribuent à la paix, la sécurité, la réconciliation nationale et les droits humains* » et « *les institutions politiques et administratives et les OSC promeuvent et encadrent l'Etat de droit et à la bonne gouvernance* »

39. De même, le projet conjoint s'inscrit aussi dans les résolutions et déclarations sur la République centrafricaine¹, en particulier ses résolutions 2121 (2013), 2127 (2013), 2134 (2014), 2149 (2014), 2181 (2014), 2196 (2015), 2212 (2015), 2217 (2015), 2262 (2016), 2264 (2016), 2281 (2016), 2301 (2016), 2339 (2017), 2387 (2017), 2399 (2018), et 2448 (2018) ainsi que sa résolution 2272 (2016) et les

¹ *RES/2149 (2014) ; par laquelle le Conseil de sécurité a créé la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine pour une période initiale commençant le 10 avril 2014 et venant à expiration le 30 avril 2015*
Résolution 2196 (2015) du Conseil de sécurité [sur le renouvellement des mesures sur les armes, les transports, le financement et les voyages contre la République centrafricaine et la prorogation du mandat du Groupe d'experts créé par la résolution 2127 (2013) jusqu'au 29 février 2016]
Résolution 2212 (2015) du Conseil de sécurité [sur l'augmentation des effectifs militaires, policiers et pénitentiaires pour la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA)]
Résolution 2281 (2016) du Conseil de sécurité [sur la prorogation du mandat de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA) jusqu'au 30 avril 2016]
Résolution 2264 (2016) du Conseil de sécurité [sur le nombre de militaires, de policiers et de personnel pénitentiaire pour la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA)]
Résolution 2281 (2016) du Conseil de sécurité [sur la prorogation du mandat de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA) jusqu'au 31 juillet 2016]
Résolution 2301 (2016) du Conseil de sécurité [sur la prorogation du mandat de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA) jusqu'au 15 novembre 2017]
Résolution 2339 (2017) du Conseil de sécurité [sur le renouvellement des mesures relatives aux armes, aux transports, au financement et aux voyages contre la République centrafricaine jusqu'au 31 janvier 2018 et prorogation du mandat du Groupe d'experts créé en application de la Résolution 2127 (2013) jusqu'au 28 Février 2018]
Résolution 2387 (2017) / adoptée par le Conseil de sécurité à sa 8102e séance, le 15 novembre 2017 *Résolution 2387 (2017) du Conseil de sécurité [sur la prorogation du mandat de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA) jusqu'au 15 novembre 2018]*
Résolution 2399 (2018) / adoptée par le Conseil de sécurité à sa 8169e séance, le 30 janvier 2018 *Résolution 2399 (2018) du Conseil de sécurité [sur le renouvellement des mesures relatives aux armes, aux transports, au financement et aux voyages contre la République centrafricaine jusqu'au 31 janvier 2019 et prorogation du mandat du Groupe d'experts créé en application de la Résolution 2127 (2013) jusqu'au 28 Février 2019]*
Résolution 2446 (2018) / adoptée par le Conseil de sécurité à sa 8401e séance, le 15 novembre 2018 *Résolution 2446 (2018) du Conseil de sécurité [sur la prorogation du mandat de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA) jusqu'au 15 décembre 2018]*
Résolution 2448 (2018) / adoptée par le Conseil de sécurité à sa 8422e séance, le 13 décembre 2018 *Résolution 2448 (2018) du Conseil de sécurité [sur la prorogation du mandat de la Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation en République centrafricaine (MINUSCA) jusqu'au 15 novembre 2019]*
Résolution 2454 (2019) du Conseil de sécurité [sur le renouvellement des mesures relatives aux armes, aux transports, aux finances et aux voyages contre la République centrafricaine jusqu'au 31 janvier 2020 et prorogation du mandat du Groupe d'experts créé en application de la Résolution 2127 (2013) jusqu'au 29 Février 2020]

déclarations de sa présidence en date des 18 décembre 2014 (S/PRST/2014/28), 20 octobre 2015 (S/PRST/2015/17), 16 novembre 2016 (S/PRST/2016/17), 4 avril 2017 (S/PRST/2017/5), 13 juillet 2017 (S/PRST/2017/9) et 13 juillet 2018 (S/PRST/2018/14), du Conseil de sécurité des Nations Unies qui a mandaté la MINUSCA pour mettre en œuvre des mesures temporaires d'Urgence visant à rétablir l'ordre public et à combattre l'impunité, notamment à travers l'appui à la mise en place de la CPS.

40. Par ailleurs, le projet conjoint s'inscrit dans l'**ASPIRATION 3** de l'Agenda 2063 de l'Union Africaine qui met l'accent sur « *Une Afrique de bonne gouvernance, de démocratie, de respect des droits de l'homme, de justice et d'état de droit* ». L'Union Africaine aspire à ce que d'ici 2063, l'Afrique: (i) soit un continent où les valeurs, les pratiques démocratiques, les principes universels des droits de l'homme, l'égalité entre les hommes et les femmes, la justice et l'État de droit seront pleinement ancrés; (ii) ait des institutions capables et un leadership transformateur à tous les niveaux; (iii) La population du continent jouira d'un accès abordable et rapide à des tribunaux et un système judiciaire indépendants qui dispenseront et rendront la justice sans crainte ni traitement de faveur.

C4 : le projet s'inscrit dans les Objectifs de Développement Durable (ODD)

41. Relativement aux ODD, le projet conjoint contribue directement à la réalisation de l'ODD 16 (Paix, justice et institutions efficaces) : « *Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous* ». La cible 16.3 de cet objectif 16 vise à garantir un accès égal à la justice pour tous. L'amélioration du service public de la justice fait partie du cadre global auquel le gouvernement de la Centrafrique adhère et s'engage, en reconnaissant la pertinence de cette cible pour le développement du pays. Le projet conjoint contribue directement également l'égalité des sexes (ODD 5).

C5 : Le projet répond aux besoins des groupes cibles (CPS, Victimes et témoins, OSC partenaires et Corps spécial d'avocats)

42. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et parties prenantes et les visites sur le terrain ont montré que le projet conjoint a clairement identifié au préalable les risques et les goulots d'étranglement en matière d'opérationnalisation de la CPS lors de la formulation. En effet, bien que la mise en place de la CPS soit l'émanation de la volonté du peuple centrafricain, la traduction de l'engagement du Président de la RCA démocratiquement élu en mars 2016, et son gouvernement, en vue de renforcer la lutte contre l'impunité en RCA, cependant la revue documentaire, les entretiens avec les acteurs clés et les visites de terrain ont montré que son opérationnalisation était confrontée à des goulots d'étranglement. La CPS ne disposait pas de moyens (humains, matériels, financiers) pour son fonctionnement. Face à ces goulots d'étranglement, le projet conjoint a développé des stratégies et a apporté un appui au gouvernement de la RCA pour lever et/ou atténuer ces principaux goulots d'étranglement identifiés qui font obstacle à la réalisation de l'état de droit. C'est dans cette optique que le projet conjoint a favorisé la construction et l'équipement du bâtiment abritant la CPS, le recrutement du personnel, le recyclage et formations des OPJ, et du personnel judiciaire,... Les différents services ont reçu des appuis matériels (ordinateurs, imprimantes, matériels de bureau...), logistiques (voitures).

43. En outre, la justice en RCA en général et la CPS en particulier étaient confrontées à des défis, notamment (i) la gestion des poursuites et procès pour des crimes graves et complexes dans une situation marquée par la faiblesse de l'Etat de droit, (ii) le manque d'indépendance et d'impartialité de la justice, (iii) le manque de personnel qualifié, (iv) l'absence de services de sécurité intérieure fiables et capables d'enquêter, de protéger les acteurs judiciaires et d'assurer l'exécution des décisions de justice ; (vii) la mise en place d'un système hybride intégrant des magistrats internationaux mais au sein duquel la partie nationale dispose de capacités limitées. Par ailleurs, les Etats-généraux de la justice de 2010, ont évoqué la politisation de la justice avec des nominations qui seraient essentiellement orientées par le tribalisme, le népotisme et le clientélisme (*Programme décennal de la réforme de la justice en RCA, Ministère de la justice, 2010*). Le secteur de la justice ne disposait pas d'une architecture appropriée en termes de formation. Les capacités de protection des victimes et des témoins étaient quasiment inexistantes, tant sur le plan du cadre législatif et réglementaire que sur celui des capacités des acteurs et des institutions judiciaires.

44. Le projet conjoint a contribué à apporter des réponses à ces défis à travers le développement de curricula et l'organisation de formations à l'endroit de l'ensemble du personnel judiciaire (les juges d'instruction, les greffiers...), le renforcement des capacités dans plusieurs domaines tels que la formation des OPJ sur les techniques d'enquête filmée, la formation informatique des greffiers, la formation des Avocats du Barreau centrafricain dans le domaine des crimes internationaux. En outre, le projet conjoint a favorisé l'élaboration d'une stratégie d'enquêtes, de poursuite et d'instruction, d'une stratégie de protection des victimes et des témoins collaborant avec les juridictions ordinaires, la cour pénale spéciale et la future commission, vérité, justice, réparations et réconciliation en RCA constitue des acquis du projet conjoint et rentrent dans l'arsenal juridique et judiciaire de la RCA.

45. Par ailleurs, les greffiers, les secrétaires et les OPJ en détachement à la Cour n'ont jamais suivi de formation sur la gestion des pièces à conviction dans le contexte des dossiers de violations graves des droits de l'homme et du droit international humanitaire. Pour répondre à ce besoin, le Projet Conjoint, le PNUD et la MINUSCA ont apporté un appui à la mise en place d'outils visant à contribuer à l'amélioration de la gestion documentaire des dossiers d'instruction, des dossiers judiciaires, des pièces à conviction et des biens saisis. Dans cette optique, une session de formation est de renforcement des capacités techniques et professionnelles des Officiers de Police Judiciaire de la Cour Pénale Spéciale dans le domaine de la gestion des pièces à conviction a été organisée.

46. La revue documentaire et les entretiens réalisés ont démontré la pertinence du projet conjoint par rapport aux besoins des populations centrafricaines en général et des victimes et témoins en particulier. En effet, depuis décembre 2013, la République Centrafricaine (RCA) a été marquée par un violent conflit : des milliers de civils ont été tués par les parties au conflit et plus de 800 000 personnes déplacées de leurs foyers (PRODOC). Les populations ont été victimes de crimes de guerre et crimes contre l'humanité, y compris des meurtres, torture, viols et pillages. Selon les données, le nombre de personnes tuées varie entre 3 000 et 6 000 (Rapport final de la commission d'enquête internationale sur la République Centrafricaine (2014)). Par ailleurs, les conflits du passé n'ont jamais été suivis de mesures visant à juger les principaux responsables de crimes et violations. L'impunité était généralisée. La justice est couteuse et inaccessible aux personnes vulnérables, notamment les femmes, les enfants et les personnes âgées, mais également à de très larges segments de la population, en particulier dans les régions du Nord et de l'Est du pays. Il n'existe pratiquement aucun mécanisme d'assistance juridique ou judiciaire garantissant l'accès de tous à la justice. Le projet conjoint, par l'opérationnalisation de la CPS, va contribuer à l'égalité des sexes et droits humains en matière de justice car les femmes, les populations vulnérables, les enfants auront droit à la justice.

47. Dans cette même optique, les Centrafricains percevaient la justice comme une condition indispensable pour la paix mais n'ont pas confiance dans les institutions judiciaires nationales actuelles. En effet, plus de 90% de la population considéraient le système judiciaire comme une institution corrompue, à l'instar de la police/gendarmerie et les douanes (*Rapport national sur le développement humain, RCA (PNUD :2008)*). La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs ont montré que le projet conjoint a contribué à l'augmentation de la confiance des Centrafricains vis-à-vis de la justice à travers la conduite des campagnes de communication, de sensibilisation, l'élaboration de stratégie de communication, de sensibilisation, de la stratégie de protection des victimes et des témoins, le statut hybride de la CPS.

48. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré qu'en RCA, la société civile nationale restait très faible matériellement, financièrement et structurellement. Cette situation constituait un frein au rôle primordial que devrait jouer les OSC en matière de renforcement de l'Etat de droit. Le projet a répondu aux besoins des OSC en apportant un appui technique et financier à l'AFJ pour mener des activités de sensibilisation. De même, le projet conjoint a apporté un appui financier à l'ONG OJLD pour conduire des activités de sensibilisation sur la CPS dans le 7^e Arrondissement et BIMBO 5. Le Réseau des Volontaires de la Paix (RVP) a été impliqué dans le processus de conception et mise en œuvre du projet conjoint d'appui à la CPS à travers la participation à l'élaboration d'un projet de sensibilisation et la mise en œuvre de ce projet de sensibilisation dans cinq préfectures de la RCA à savoir: la Lobaye, la Sangha Mbaere, la Mambere Kadéï, l'Ouham et le Haut Mbomou). Les appuis dont ont bénéficié les associations sont exclusivement financiers et matériels. Aussi, les OSC ont été impliquées dans le processus de formulation du projet conjoint ; elles participent aux comités de sélection des magistrats.

C6: Le projet contribue à l'égalité des sexes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux, cependant le genre est faiblement pris en compte dans le cadre de résultats

49. L'évaluation note que le cadre de résultats du projet conjoint est déficient en matière d'intégration du genre dans les différents produits et indicateurs. En effet, aucun produit, aucun indicateur, aucune cible n'a été désagrégée en genre. Par exemple :

50. Produit 1.3/ Indicateur « % de prévenus en détention continue jusqu'à l'issue du processus judiciaire les concernant ». **Cibles 2017** : 10% des détenus placés en détention préventive par la CPS sont maintenus dans cet état jusqu'à la fin du processus. **Cible 2018** : 10% des individus en détention préventive par la CPS sont maintenus dans cet état jusqu'à la fin du processus.

51. Produit 2.1. Indicateurs : % des OPJ sélectionnés et nommés conformément au processus de vérification
Cibles : 100% d'OPJ sont sélectionnés et nommés en conformité avec le processus de vérification

52. Produit 2.2. Indicateur : % des OPJ formés réussissent le test de connaissance/ Nombre d'OPJ ordinaires qui ont reçu une formation spécialisée. **Cibles** : 75% d'OPJ formés sur les techniques d'enquête de base réussissent le test de connaissance. **Cibles** : 100% des OPJ rattachés à la CPS bénéficient d'une formation continue. Ainsi, le cadre de résultats du projet conjoint ne dispose pas de composantes robustes en matière d'intégration du genre. L'évaluation note que les produits ne sont pas sensibles au genre avec des indicateurs spécifiques.

L'analyse genre du projet par critères se présente comme suit :

53. Au niveau de la pertinence, le projet a été conçu et mis en œuvre de façon à respecter et à faire progresser les DH et à l'EGS tels que définis par les accords internationaux et régionaux, les politiques (code de la famille) et les stratégies nationales relatives aux DH et à l'EGS. En effet, le projet est conforme aux instruments internationaux (charte africaine des droits de l'homme...) que la RCA a signés et ratifiés et aux accords régionaux et aux politiques nationales genres élaborés dans ce pays et contribue à leur mise en œuvre ; de même, la conception du projet s'est appuyée sur les données de base qui ont fait ressortir les principales atteintes aux DH et à l'EGS telle que le lourd tribut payé par les femmes lors du conflit, la participation des femmes aux groupes armés. Aussi, la faible assistance de l'Etat aux victimes de ces abus, particulièrement en matière de soins psychologiques aux femmes et aux filles ayant subi des violences.

54. Au niveau de l'efficacité, le projet a contribué à l'inclusion des femmes dans le processus de consolidation de l'état de droit et de la lutte contre l'impunité. En outre, le projet n'a pas entraîné la discrimination entre hommes et femmes, personnes vulnérables, handicapés, a responsabilisé les associations des femmes. Des femmes ont été recrutés et leurs capacités ont été renforcées. Cependant, le cadre de résultats du projet conjoint est déficient en matière d'intégration du genre dans les différents produits et indicateurs. Le projet s'est aussi attaqué aux pesanteurs socioculturelles qui constituaient des freins à l'EGS à travers les sensibilisations et la responsabilisation des acteurs femmes. Le projet a ainsi développé une stratégie d'intégration des genres pendant la mise en œuvre des activités.

55. Au niveau de l'efficience, les ressources financières, humaines, et matérielles du projet ne sont pas distribuées en fonction des composantes DH et EGS. L'évaluation n'a pas pu obtenir des informations sur le montant des dépenses effectuées pour la formation des femmes. De même, le budget ne mentionne pas les ressources allouées pour les activités de sensibilisation à l'endroit des femmes et des populations vulnérables. Par contre, la mise en œuvre des activités a pris en compte la participation et l'intégration des femmes au processus de renforcement de l'état de droit et de la lutte contre l'impunité. Aussi, l'élaboration de la stratégie de communication et de sensibilisation, la stratégie de protection des victimes et l'installation de l'USPVT sont des mesures qui ont favorisé la participation des femmes victimes et témoins de façon durable.

56. Au niveau de la durabilité, le projet a contribué à la mise en place d'un environnement propice à une évolution réelle dans le domaine des DH et de l'EGS par l'élaboration de la stratégie de communication et de sensibilisation, la stratégie de protection des victimes et l'installation de l'USPVT qui ont été des mesures favorables à la participation des femmes et populations vulnérables de façon durable et facilitent ainsi la prise en considération systématique des questions relatives aux DH et à l'EGS. De même, le projet a permis

la formation et l'intégration des femmes dans le personnel de la CPS (USPVT, USPJ). Cela permet la responsabilisation des femmes dans le processus de lutte contre l'impunité.

Le niveau d'intégration du genre peut être mesuré de façon suivante :

Critères et définitions du CAD	Intégration des DH et l'EGS	Niveau d'intégration des DH et l'EGS
		Bon- Moyen -Faible
		Mali /Sénégal
Pertinence : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.	Le projet est pertinent du point de vue des DH et de l'EGS, car l'intervention a été conçue et mise en œuvre de façon à respecter et à faire progresser les DH et à l'EGS tels que définis par les accords internationaux. Le projet a été conçu et mis en œuvre de façon à respecter et à faire progresser les DH et à l'EGS tels que définis par les accords régionaux, spécifiquement, la Déclaration universelle des Droits de l'Homme, à l'ODD 16 (Paix, justice et institutions efficaces). Par ailleurs, le projet a été conçu et mis en œuvre de façon à respecter et à faire progresser les DH et à l'EGS tels que définis par les politiques nationales et les stratégies nationales relatives aux DH et à l'EGS.	Bon (Pleinement)
Efficacité (succès, réussite) : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative. L'efficacité mesure le niveau de réalisation, considérée comme le résultat d'un extrant.	Les résultats en matière de DH et d'EGS ont été définis dans le document du projet mais faiblement dans le cadre de résultats par l'élaboration d'indicateurs et résultats liés au genre. En outre, les résultats en matière de DH et d'EGS ont suivis et atteints par l'inclusion des acteurs communautaires (associations des femmes) dans le processus de renforcement de la cohésion sociale. En outre, le projet n'a pas entraîné la discrimination entre femmes et hommes, a responsabilisé les acteurs femmes et a renforcé leurs capacités. Ainsi, le projet a un impact sur les DH et l'EGS et a pour objectif de contribuer à leur réalisation.	Bon (Pleinement)
Efficience : mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe. Elle concerne le plus souvent le lien entre les ressources et les extrants dans la chaîne de causalité d'une intervention.	L'analyse coûts/bénéfices en profondeur de l'intégration des DH et de l'EGS aux composantes du projet établi faiblement un lien direct entre les ressources investies et les résultats à long terme. Les ressources financières, humaines, et matérielles du projet ne sont pas distribuées en fonction des composantes DH et EGS. L'évaluation n'a pas pu obtenir des informations sur le montant des dépenses effectuées pour la formation des femmes. Par contre, la mise en œuvre des activités a pris en compte la participation et l'intégration des femmes.	Moyen (Partiellement)
Durabilité : continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin d'une intervention importante. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.	Le projet a produit un effet bénéfique sur les facteurs clés indispensables à la réalisation à long terme des DH et de l'EGS par la responsabilisation des femmes. Le projet a contribué à la mise en place d'un environnement propice à une évolution réelle dans le domaine des DH et de l'EGS par l'élaboration de la stratégie de communication et de sensibilisation, la stratégie de protection des victimes et l'installation de l'USPVT qui ont été des mesures favorables à la participation des femmes et populations vulnérables de façon durable et facilitent ainsi la prise en considération systématique des questions relatives aux DH et à l'EGS. De même, le projet a permis la formation et l'intégration des femmes dans le personnel de la CPS (USPVT, USPJ). Cela permet la responsabilisation des femmes dans le processus de lutte contre l'impunité.	Bon (Pleinement)

C7 : Le projet conjoint est doté d'une théorie de changement qui est toujours valide ; la théorie de changement est implicite dans le document de projet

57. On qualifie de « théorie du changement » une approche flexible conçue pour encourager l'esprit critique dans les phases de conception, d'exécution et d'évaluation d'activités de développement. La revue documentaire, les échanges avec les différents acteurs ont permis de noter que le projet conjoint d'appui à la CPS est ancré dans une théorie du changement et évoque les risques et hypothèses. La logique d'intervention

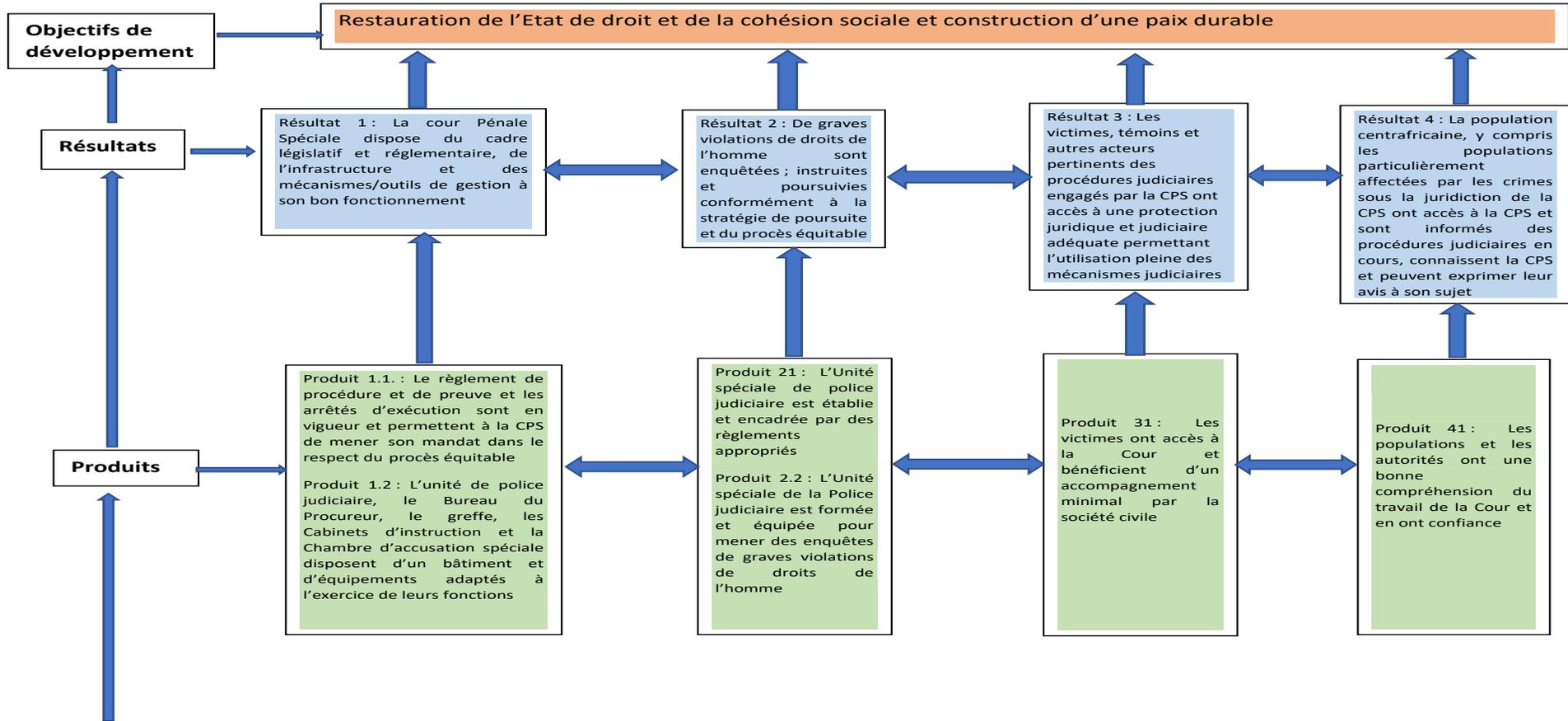
de l'action est de bonne qualité et cohérente pour atteindre les objectifs. Cependant, la théorie de changement n'est pas formellement annoncée, formulée et explicite. Elle est implicite dans le document de projet et sous-jacentes au cadre de résultats. La mission note que la théorie de changement n'a pas été élaborée malgré les recommandations de l'évaluation à mi-parcours (2018). Cette recommandation n'a pas fait l'objet de mesures correctives bien que dans le *Management Response*, il était prévu d'organiser une retraite stratégique afin d'élaborer une théorie du changement commune aux partenaires du projet, une stratégie d'intervention commune et une approche commune de la mise en œuvre des activités. L'absence donc de théorie du changement explicite affaiblit l'analyse du projet conjoint d'appui à la CPS à promouvoir la construction d'une paix durable.

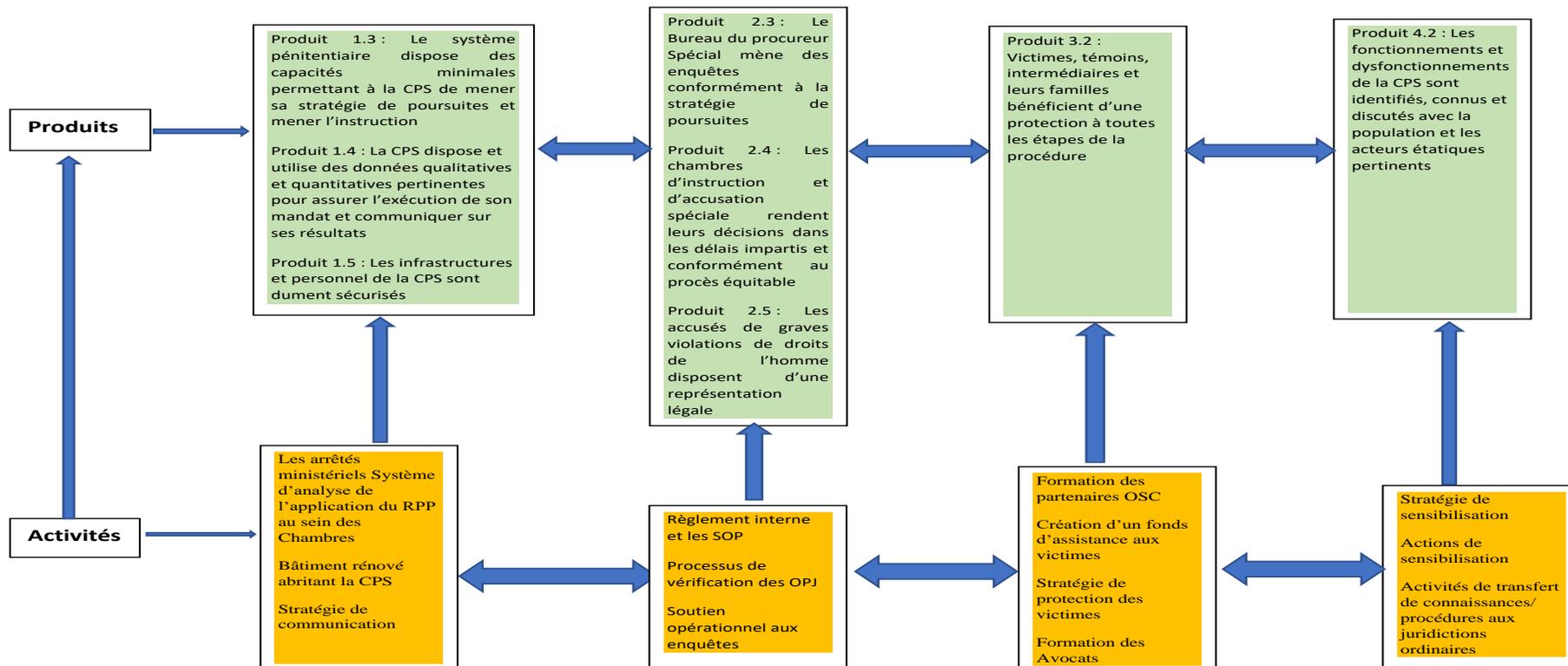
58. Le fait que la théorie de changement ne soit pas construite, annoncée, et que ces liaisons sont manquantes, ne permet pas de comprendre quels intrants ou quelles activités spécifiques sont censées permettre l'obtention des résultats attendus [produits, effets directs et impacts] dans le domaine de l'Etat de droit. Par ailleurs, la théorie de changement n'est présentée ni sous forme narrative, ni sous forme d'une série de cases, reliées par des flèches, mettant en relation les actions, les produits et les résultats. La théorie de changement dans le cadre du projet conjoint d'appui à la CPS permet d'établir les liens entre les causes qui sont à la base l'impunité en RCA et les activités à mener pour obtenir des résultats pouvant contribuer à lutter contre l'impunité, restaurer l'Etat de droit et la cohésion sociale et soutenir le processus de réconciliation nationale en vue de construire une paix durable. Mais, ces liaisons causales sont manquantes. La théorie du changement sous-tendue par le projet peut être formulée comme suit:

Si l'impunité généralisée est un facteur majeur de la résurgence des conflits armés et de la justice populaire qui maintiennent la population dans le cercle vicieux des violences récurrentes, de l'exclusion et des inégalités, et de la pauvreté, alors l'opérationnalisation de la CPS contribuera à rompre avec cette culture de l'impunité et participera à la relance et au renforcement du système judiciaire national, à la cohésion nationale et par conséquent à la consolidation de la paix dans le pays et à l'amélioration de l'environnement économique et social.

59. La logique d'intervention a bien identifié les risques liés au contexte de la mise en œuvre du projet conjoint (Permanence du conflit ; manque d'appropriation/engagement politique de la partie nationale ; manque de légitimité et crédibilité de la CPS ; faible mobilisation des ressources ; absence d'une stratégie cohérente des Nations Unies et des PTF en matière de lutte contre l'impunité ; grève de la fonction publique et magistrature, faible implication des magistrats et OPJ en raison de l'insécurité et de possibles menaces sur la CPS, lenteur de retour des services de sécurité et de justice sur les localités de l'intérieur du pays ; très peu de preuves existantes ; la greffe n'assure pas la confidentialité de ses actes ni son indépendance). La figure ci-dessous reconstruit la théorie du changement extraite du cadre logique du document du projet. La stratégie adoptée est pertinente en ce sens que le projet a préconisé une mise en œuvre par phases (phase 1 et phase 2), afin de pouvoir renforcer les capacités des OPJ et du service judiciaire, construire et équiper le bâtiment abritant la CPS, la production d'une stratégie d'enquêtes, conditions *sine qua nun* de la tenue des procès.

Théorie du changement du projet conjoint d'appui à la CPS





60.Par ailleurs, l'analyse du cadre de résultats montre qu'ils comportent 15 produits et 37 indicateurs de résultats. Mais tous les indicateurs de résultats sont essentiellement quantitatifs (nombre de dossiers pour lesquels les détenus n'ont pas pu être placés en détention/% des détenus en prévention continue). Il n'existe pas d'indicateurs qualitatifs. Quoique pertinents, les indicateurs quantitatifs ne permettent pas de mesurer les changements dans les capacités et les compétences des acteurs formés dans le cadre du projet (OPJ). Par exemple, il n'est pas suffisant de savoir le % d'OPJ formés en conduite des enquêtes et instructions : la qualité de la formation et des changements intervenus dans la conduite des enquêtes et instructions est de la plus haute importance. Ainsi, la seule quantification des changements intervenus suite à la mise en œuvre du projet conjoint semble réductrice. De même, les données qualitatives ont été faiblement collectées sur le terrain lors des revues annuelles.

C 8 : Les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont été prises en compte lors du processus de conception du projet

61.La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs étatiques et non étatiques, ont montré que le processus d'élaboration du projet conjoint a été participatif et inclusif. Ce processus participatif et inclusif a été matérialisé par la mise en place d'un Comité Local d'Evaluation de Programme (CLEP). Ce comité comprenait les agences du Système des Nations Unies, la Partie Gouvernementale et les organisations de la société civile. Il était co-présidé par le PNUD et le Ministère de la Justice. Suite à l'adoption de la loi organique portant création de la CPS, le Système des Nations Unies a organisé des ateliers participatifs avec les acteurs de la justice, de la sécurité publique et de la société civile. Lors de ces réunions, les participants ont passé en revue les principes directeurs du projet, ont confirmé la validité de ces derniers et ont identifié les principales activités de la CPS d'importance pour eux. Les éléments discutés ont servi de base pour la rédaction du document de projet d'appui à la CPS.

62.En outre, les réunions du comité local d'examen du projet conjoint d'appui à la CPS réunissant Ministère de la Justice, Délégation de l'UE, Ambassade de France, Pays-Bas, Ambassade des Etats Unis d'Amérique, MINUSCA et PNUD, sous la direction du Premier Président de la Cour de cassation ont abordé la question du financement du projet conjoint d'appui à la CPS. Les résultats des consultations ont fait ressortir que lors de la conception du projet, il n'y avait aucune équipe sur place dédiée à la CPS aussi bien au niveau du PNUD que de la MINUSCA. Cela a conduit à l'implication des sièges PNUD et du Département des Opérations de Maintien de la Paix (DOMP) à New York, dans le processus de formulation du projet conjoint d'appui à la CPS. A cet effet, une mission de représentants du siège a eu lieu en RCA au cours de laquelle des consultations ont été organisées avec les responsables politiques, représentations diplomatiques et membres de la société civile. L'adoption de l'approche participative lors du processus de conception du projet est corroboré par les résultats de l'évaluation à mi-parcours du projet conjoint « *Les données récoltées au cours de la mission d'évaluation permettent de conclure qu'une approche participative a guidé le processus de conception et rédaction du projet conjoints d'appui à la CPS ; une feuille de route détaillant l'approche participative à suivre lors de la phase d'élaboration du projet a été conçue* » (**Rapport à mi-parcours, p.19**).

63.Par ailleurs, la mise en place d'un cadre de concertation « Sounding Board » comprenant des ONG internationales, les organisations de la société civile centrafricaine a favorisé la prise en compte, lors du processus de conception du projet, des perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations pour la réalisation des résultats. En effet, les entretiens avec les organisations de la société civile, le personnel du SNU ont confirmé que le document projet était partagé avec tous les acteurs impliqués dans le processus de formulation du projet conjoint et que leurs points de vue, leurs observations étaient pris en compte comme mentionné dans le rapport final de l'évaluation à mi-parcours du projet « *la première version du document de projet a été envoyée aux différents partenaires pour commentaires au cours du mois de septembre 2015. Le processus d'intégration des différents commentaires s'est poursuivi jusqu'en février 2016* ». (**Rapport à mi-parcours, p.19**). Après la formulation du document de projet, l'étape de sa validation a aussi été participative.

64.Bien que le processus d'élaboration du projet conjoint ait été participatif, cependant, la revue documentaire et les entretiens ont fait ressortir le fait que la situation sociopolitique et militaire qui prévalait en RCA lors du processus de conception du projet conjoint d'appui à la CPS, conjuguée à l'absence d'une

équipe locale dédiée à la CPS n'a pas permis l'organisation des consultations dans les toutes les localités du pays avec les communautés affectées afin de prendre en compte leurs perspectives, leurs visons et besoins sur la CPS.

C9 : Des enseignements ont été tirés d'autres projets pertinents lors de la conception du projet conjoint

65. Le projet conjoint d'appui à la lutte contre les violations de droits de l'homme et à la relance de la justice en République centrafricaine est actuellement mis en œuvre conjointement et en collaboration directe avec le Ministère de la justice, par le PNUD, la MINUSCA et ONUFEMMES depuis 2014. Si ce projet focalise sur un appui institutionnel et communautaire dans le cadre du système de justice ordinaire, il a également participé et largement contribué à l'élaboration du soutien à la CPS et à la planification de ce soutien tel qu'il est notamment entendu dans le cadre du présent document de projet. Par ailleurs, la philosophie de la CPS étant d'encourager une réforme globale de la justice au niveau national en étant l'occasion d'un changement des pratiques en matière de justice par une rupture avec le passé d'impunité, le projet conjoint d'appui à la lutte contre les violations de droits de l'homme et de relance de la justice en RCA permettra d'assurer la garantie que le système de justice centrafricain continue de bénéficier d'un support général.

66. Le projet d'appui à la CPS se focalisera sur le soutien à la juridiction spéciale créée pour un contentieux bien spécifique et dans une mesure qui ne permettra qu'aux dossiers les plus emblématiques d'être pris en charge. Cependant, la revue documentaire, les entretiens avec les acteurs ont souligné l'insuffisance des enseignements tirés des projets d'appui à la justice (clinique juridique) et d'appui à la sécurité (gendarmerie). En effet, le projet conjoint n'a pas suffisamment développé une vision stratégique commune avec le projet conjoint Justice, notamment en matière de renforcement des capacités et de partage d'analyses, y compris des analyses de situation, recommandations et messages stratégiques. Pour pallier cette situation, 2 réunions de coordination ont eu lieu pour les deux projets (Justice et CPS : 22 et 29 Juillet 2019). Ce cadre de coordination est la résultante de la mise en œuvre des recommandations faites par l'évaluation à mi-parcours du projet conjoint. Dans une dynamique de cohérence interne au niveau des ASNU, la complémentarité entre le projet conjoint d'appui à la CPS et les autres projets relatifs à la justice et Etat de droit, doit être renforcée. Cela nécessite la définition d'une vision globale. Cette synergie d'actions contribuera à la rationalisation des coûts dans un contexte de rareté des ressources.

Tableau 8 : Types d'interventions mises en œuvre dans le cadre du projet selon leur pertinence par rapport aux défis

N°	Défi Constaté	Issue à adresser	Interventions du projet	Conclusion
1	La mise en place de la CPS est l'émanation de la volonté du peuple centrafricain, son opérationnalisation constituait un défi	Problèmes de locaux devant abriter la CPS, ressources humaines, de moyens matériels et logistiques	Appui en termes de de réhabilitation, construction de locaux, recrutement du personnel de la CPS, appuis matériels (ordinateurs, imprimantes, matériels de bureau...), logistiques (voitures). Renforcement des capacités du personnel	Pertinent
2	La justice en RCA en général et la CPS en particulier étaient confrontées à des défis, notamment, la gestion des poursuites et procès pour des crimes graves et complexes dans une situation marquée par la faiblesse de l'Etat de droit	Problèmes de lutte contre l'impunité	Mise en place d'une Unité Soutien aux Enquêtes, d'une Unité Spéciale Police Judiciaire de la CPS Des enquêtes et instructions ont eu lieu.	Pertinent

N°	Défi Constaté	Issue à adresser	Interventions du projet	Conclusion
3	Les capacités de protection des victimes et des témoins étaient quasiment inexistantes	Problèmes de sécurisation des témoins et victimes	Mise en place d'une stratégie de protection des victimes et des témoins Mise en place de l'USPVT	Pertinent
4	Crise de confiance entre les Centrafricains et la justice institutions judiciaires nationales actuelles.	Renouer la confiance	Opérationnalisation de la CPS Activités de sensibilisation et de communication	Pertinent

III-2. Efficacité : Très satisfaisante

Les questions d'efficacité visent à renseigner en particulier sur l'obtention (ou l'évolution vers l'obtention) de résultats attendus, sur l'adéquation des activités pour atteindre ces résultats et sur les délais impartis. Au vu de l'importance de ce critère dans cette évaluation, il a été retenu d'aborder l'évaluation de l'efficacité de manière détaillée ; ainsi, cette partie passera en revue les résultats du cadre de performance du projet en essayant de ressortir les évidences et dégager ainsi les conclusions par produit.

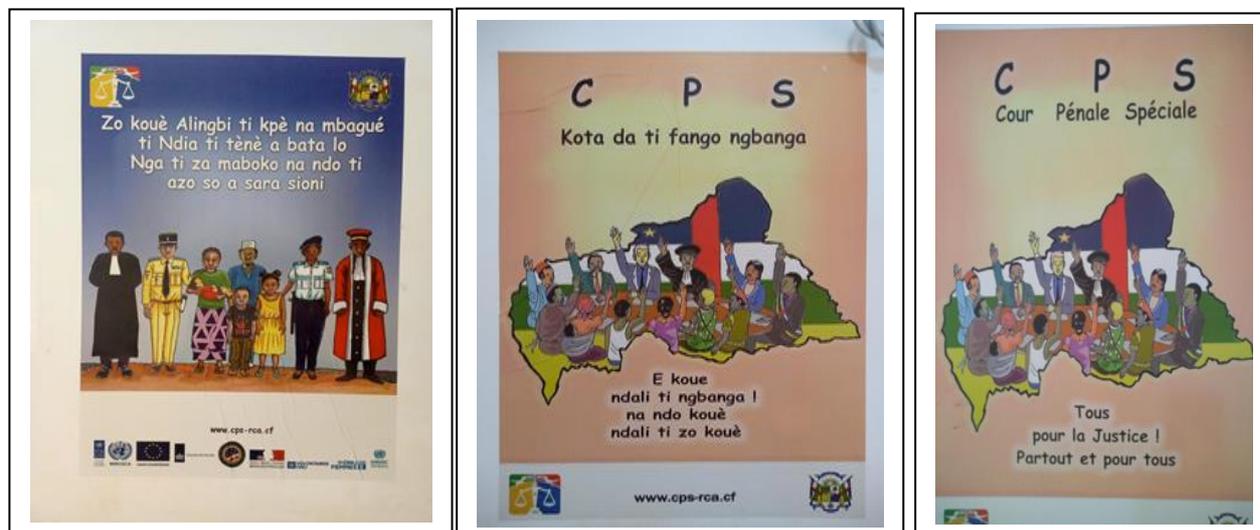
C10 : L'opérationnalisation de la Cour Pénale Spéciale a contribué à l'amélioration de la confiance de la population Centrafricaine aux mécanismes de la justice transitionnelle

67. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les OSC ont montré que la crise de 2013 a particulièrement touché le secteur de la justice en RCA. Encore à ce jour, et ce malgré une relance du secteur de la justice sur le territoire, plusieurs juridictions sont inopérantes. Elles manquent de personnel ou nécessitent des travaux de réhabilitation ou de construction. Lorsque présent, le système de justice formel souffre de dysfonctionnements importants. En effet, la justice en RCA était confrontée à des défis, notamment (i) le manque d'indépendance et d'impartialité de la justice, (ii) le manque de personnel qualifié, (iii) la politisation de la justice avec des nominations qui seraient essentiellement orientées par le tribalisme, le népotisme et le clientélisme. Tous ces facteurs ont exacerbé le manque de confiance des Centrafricains en leur justice.

68. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites sur le terrain ont montré une amélioration de la confiance de la population Centrafricaine aux mécanismes de la justice transitionnelle. En effet, les résultats des enquêtes montrent que la hausse de la confiance dans la justice est notable pour tous les types de justice, avec une augmentation de confiance de 22% à 50% pour la justice formelle, de 32% à 54% pour la justice locale / traditionnelle, de 46% à 71% pour la justice alternative. La hausse de confiance en la justice est observée dans la majorité des préfectures et pour l'ensemble des types de justice. Outre le niveau de confiance, la perception générale de la justice semble s'être améliorée au cours des 12 derniers mois : un pourcentage plus élevé de participants décrit la justice formelle comme fonctionnant bien (38% en décembre 2018 contre 22% en novembre 2017) ou fonctionnant comme elle devrait (40% v. 18%), et inversement, le pourcentage décrivant le système comme corrompu ou réservé aux riches a diminué (32% v. 44% et 28% v. 33%, respectivement.) **(Harvard Humanitarian Initiative, Rapport 4, 2019)**. Avant la mise en place du projet conjoint « les événements de 2013 ont anéanti la confiance de la population envers le système judiciaire, déjà considéré trop inefficace et politisé pour résoudre les contentieux individuels ou collectifs » (RCPCA, p5).

69. L'amélioration de la confiance de la population Centrafricaine aux mécanismes de la justice transitionnelle a été possible grâce à l'opérationnalisation de la CPS, à la conduite des activités de sensibilisation et de communication qui ont été menées dans le cadre du projet conjoint par l'unité de sensibilisation de la CPS. Une stratégie de communication a été développée à cet effet. Les outils de communication développés ont été adaptés aux populations cibles (sketchs, radios communautaires, communication en langue locale). En décembre 2018, 63% des répondants (vs. 28% en nov. 2017) mentionnent avoir entendu parler de la Cour Pénale Spéciale. Parmi les gens qui ont entendu

parler de la CPS, les principales sources d'information sont la radio (73%), et les parents et les amis (15%). Parmi l'ensemble des répondants, 47% (vs. 39% en mai 2018) indiquent aussi connaître la CPS (bien ou très bien). Les résultats peuvent s'expliquer notamment par la campagne de communication développée par l'unité de sensibilisation de la CPS. (Havard Humanitarian Initiative, Rapport 4, 2019).



Source : Mission d'évaluation : Prospectus traduits en français et en langue locale pour la sensibilisation

70. Dans cette même dynamique, le projet conjoint a apporté un appui aux OSC pour mener des activités de sensibilisation sur la CPS. C'est ainsi que le projet a assisté l'ONG OJLD avec un appui financier de 1.400 000 FCFA pour mener des activités de sensibilisation sur la CPS dans le 7^e Arrondissement et BIMBO 5. Des Prospectus sur la CPS ont été élaborés à cet effet.

71. Bien que des résultats probants aient été atteints en termes de confiance des populations aux mécanismes de la justice transitionnelle, les résultats des entretiens avec les ONG, les OSC ont fait ressortir l'impatience des populations quant au démarrage effectif des procès. Ainsi, cette confiance des populations en la justice est susceptible de s'effriter si les procès tardent à démarrer et que les premiers jugements ne sont pas rendus. En effet, le succès de la mise en œuvre du projet conjoint reposera sur la capacité de la CPS à offrir aux populations centrafricaines en général et aux victimes en particulier, les résultats de l'opérationnalisation et de fonctionnement de la CPS en termes de procès et de condamnations.

72. Par ailleurs, les entretiens avec les organisations de la société civile, les acteurs institutionnels ont relevé des efforts à faire pour toucher les populations vulnérables des régions éloignées de Bangui. Pour ce faire, les leaders communautaires et religieux, les OSC constituent des partenaires privilégiés.

C 11 : Mesure de la performance du projet d'appui conjoint à la CPS

73. L'effet contribuant au projet (PNUAD/DPP, DPR ou DPM) est : « contribuer à lutter contre l'impunité, restaurer l'Etat de droit et la cohésion sociale et soutenir le processus de réconciliation nationale en vue de construire une paix durable ». Pour y arriver, des produits ont été définis et articulés en résultats annuels avec des activités définies dans la matrice des résultats. Les questions d'efficacité visent à renseigner en particulier sur l'obtention (ou l'évolution vers l'obtention) de résultats attendus, sur l'adéquation des activités pour atteindre ces résultats et sur les délais impartis. Au vu de l'importance de ce critère dans cette évaluation, il a été retenu d'aborder l'évaluation de l'efficacité de manière détaillée ; ainsi, cette partie passera en revue les produits selon l'ordre de leur présentation dans le cadre de résultats en essayant de ressortir les évidences permettant de répondre aux différentes questions ci-dessus, et dégager ainsi les conclusions par produit. L'analyse de l'atteinte des résultats apprécie non seulement le degré de réalisation des produits mais aussi met en évidence les forces et insuffisances des interventions mises en œuvre. L'analyse de la réalisation des produits a été faite à partir des deux grands produits, à savoir: (i) Appui à la CPS et (ii) opérationnalisation de la CPS.

Produit 1 : Appui à la Cour Pénale Spéciale

74. Il s'agit de l'opérationnalisation de l'Unité Spéciale de Police Judiciaire, du Bureau du procureur et du Greffe. En vue d'assurer le suivi de progrès vers l'atteinte de ce résultat, six indicateurs ont été identifiés comme présenté dans le tableau ci-dessous:

Tableau 9 : Indicateurs de progrès réalisés dans l'atteinte « Appui à la Cour Pénale Spéciale en vue de la lutte contre l'impunité ».

Indicateurs	Valeurs de référence en 2017	Valeur actuelle (2019)
1. Nombre de rapports de données judiciaires trimestriels produits	0	N/A
2. Nombre de rapports de données judiciaires annuels produits	0	N/A
3. % des Officiers de Police Judiciaire formés qui réussissent le test de connaissances	80%	80%
4. Nombre d'Officiers de Police Judiciaires ordinaires ayant reçu une formation spécialisée	20	20
5. Publication du Règlement de procédure et de preuve et publication des arrêtés ministériels	La version finale du RPP est produite et validée	Le RPP est adopté et promulgué.
6. % de victimes identifiées comme ayant besoin d'accès aux mesures de protection qui bénéficient de ces dernières	0%	100%

Source : Rapport final, 2019

75. L'analyse du tableau montre que toutes les cibles visées ont été atteintes. Cela montre que le projet conjoint a contribué de façon probante à l'opérationnalisation de la CPS. Cette opérationnalisation de la CPS a été possible grâce à la mise en place de l'Unité Spéciale de Police Judiciaire, au renforcement des capacités des OPJ, la publication du Règlement des preuves et des procédures et publication des arrêtés ministériels et l'identification des victimes identifiées comme ayant besoin d'accès aux mesures de protection qui bénéficient de ces dernières

Indicateur de produit 1 : % des Officiers de Police Judiciaire formés qui réussissent le test de connaissances

76. Les Officiers de Police Judiciaire interrogés, les visites effectuées sur le terrain et la consultation des résultats des pré et post test lors des visites de terrain, ont montré que 20 Officiers de Police Judiciaire formés, dont 10 policiers et 10 gendarmes, ont réussi au test de connaissances. Les formations des OPJ étaient précédées de pré-test afin d'évaluer leur niveau de connaissance (prérequis) et suivies d'une évaluation post-test afin d'apprécier le niveau de progression des connaissances acquises. Les résultats des tests de



Source : Evaluation finale, Conseillers internationaux en activité à l'USPJ



Source : Evaluation finale ; Véhicule mis à la disposition de l'USPJ

connaissance ont montré que tous les OPJ formés ont connu des progressions dans leurs moyennes après la formation reçue. Cela a été possible grâce au projet conjoint qui a recruté des Conseillers aux enquêtes pour accompagner l'USPJ. Ces conseillers ont renforcé les capacités techniques des OPJ. Les modules de formation des OPJ ont été définis à partir de l'évaluation de leurs connaissances de base. Cela a permis au projet conjoint de mettre à la disposition de la CPS une unité de police judiciaire formée de manière approfondie pour la conduite des enquêtes. Les 20 Officiers de Police Judiciaires (OPJ), dont 10 policiers et 10 gendarmes, ont été nommés par le décret présidentiel n° 18.031 du 20 février 2018. Le Décret n° 18.288 du 31 octobre 2018 portant organisation et fonctionnement de l'Unité Spéciale de Police judiciaire a été publié.

77.Cependant, la revue documentaire, les entretiens individuels avec le Directeur de l'Unité Spéciale de Police Judiciaire, et les entretiens de groupes avec les OPJ ont révélé la démission de 2 OPJ sur les 20. L'effectif actuel des OPJ est de 18. L'équipe d'évaluation n'a pas pu rencontrer les 2 OPJ démissionnaires lors de l'évaluation afin de trianguler les informations, cependant, les entretiens semi-directifs avec le Directeur de l'USPJ, les focus groups avec les OPJ ont fait ressortir les conditions de travail comme causes de ces démissions. Selon les propos recueillis, les démissions des 2 OPJ sont liées « *aux conditions de travail des OPJ, les motivations qui ne seraient pas à la hauteur des risques encourus dans l'exercice de leurs fonctions, à la dangerosité du travail ; les OPJ sont exposés et vivent dans les mêmes quartiers que les personnes sur lesquelles enquêtent. Ils ne se sentent donc pas en sécurité* » (**Entretiens avec les OPJ**). Par ailleurs, les entretiens avec l'Unité Soutien aux Enquêtes et les OPJ ont fait ressortir l'insuffisance de l'effectif des OPJ comparativement à la pléthore de dossiers à enquêter et à instruire dans le temps imparti pour traiter un dossier (6 mois). L'USPJ est subdivisée en différentes équipes (unité de soutien aux victimes et témoins ; unité de police technique et scientifique, unité d'enquêtes). Les OPJ sont répartis par Unité. Cependant, l'insuffisance de personnel a conduit des OPJ d'une unité à travailler dans les autres unités. Cette insuffisance de personnel a parfois occasionné des retards et des reports dans la mise en œuvre des activités comme l'a souligné un Conseiller « *il y a eu des fois où pendant que nous préparions des interrogatoires, Cabinet d'instruction n°1 a demandé d'analyser une commission rogatoire. Il était impossible de concilier les deux activités à la fois ; dans ces conditions, on était obligé de privilégier un dossier au détriment de l'autre ; et cela a entraîné un retard ; si l'effectif était élevé, on pourrait se partager les dossiers* » (**Conseiller USPJ**).

78.En outre, le projet conjoint, la MINUSCA et l'Union Européenne ont contribué à rendre fonctionnel l'Unité des OPJ à travers des équipements (des véhicules, des ordinateurs, bureaux...). Cependant, les entretiens ont montré que les OPJ ont été confrontés à des difficultés d'ordre logistique (matériels roulants) pour mener les missions, surtout à l'intérieur du pays. En effet, pour leur mobilité, l'Unité dispose d'un véhicule 4x4 pour les quatre (4) équipes d'enquête. Cette situation a impacté négativement les activités de l'Unité car elle a entraîné des retards dans la réalisation de certaines enquêtes sur le terrain et par ricochet dans la célérité dans le traitement des dossiers. Ce constat est corroboré par les propos du Directeur de l'Unité qui dit en ces termes « *On a un besoin de véhicules logistiques car les enquêtes nécessitent des déplacements. On a reçu 4 véhicules de la MINUSCA, mais ces véhicules ne sont pas conduits par nous ; parmi ces 4 véhicules, 2 ont été récupérés et il reste 2. L'Union Européenne a acheté deux véhicules pour l'Unité ; cependant, il reste un seul. Cela rend difficile notre travail car je suis allé en mission pour deux semaines avec le seul véhicule à l'intérieur du pays ; l'équipe était bloquée dans ses enquêtes à Bangui car les OPJ ne pouvaient pas se déplacer, pour la célérité des enquêtes et instructions, il faut des véhicules adaptés et en nombre suffisant* » ».

79.Afin de surmonter ce défi logistique, l'USPJ a souvent recours à des véhicules de location. Cependant, ces véhicules sont conduits par un personnel extérieur à l'équipe. Cette situation n'est pas de nature à garantir la confidentialité des enquêtes des OPJ.

Indicateur de produit : Nombre d'Officiers de Police Judiciaire ordinaires ayant reçu une formation spécialisée

80.Le projet a atteint des résultats significatifs en matière de formation des OPJ. En effet, la revue documentaire, les entretiens avec le personnel de l'USPJ ont montré que les 20 officiers de police judiciaire de la CPS ont bénéficié de plusieurs formations dont : Les compétences fondamentales relatives à la conduite des enquêtes portant sur des crimes internationaux ; Formation sur le RPP, les techniques d'audition des témoins et victimes, la collecte et la conservation des preuves, les analyses criminelles/la

médecine légale ; VBG et violences sexuelles liées au conflit ; Principes et bonnes pratiques dans le domaine de la protection des victimes et témoins des crimes internationaux lors des enquêtes policières ; Induction sur le Rapport Mapping des violations des Droits de l'Homme et du Droit International Humanitaire ; Gestion des exhumations ; Technique d'audition des victimes et témoins ; Formation en informatique (Windows, Word, Excel, Outlook) des 20 OPJs ; Formation sur la vidéographie.

80. Dans cette même veine, afin d'assurer l'opérationnalisation de la Cour Pénale Spéciale, le Projet Conjoint, le PNUD et la MINUSCA ont contribué à la mise en place d'outils visant à contribuer à l'amélioration de la gestion documentaire des dossiers d'instruction, des dossiers judiciaires, des pièces à conviction et des biens saisis. A cet effet, une session de formation au profit des Officiers de Police Judiciaire de la Cour Pénale Spéciale s'est tenue à l'Unité Spéciale de Police Judiciaire de la Cour Pénale Spéciale. La formation a permis le renforcement des capacités techniques et professionnelles des Officiers de Police Judiciaire de la Cour Pénale Spéciale dans le domaine de la gestion des pièces à conviction. Ils ont été dotés de connaissances et techniques nécessaires pour accomplir les tâches requises à chaque étape de la gestion des pièces à conviction dans le cadre des enquêtes sur les violations graves des droits de l'homme et du droit international humanitaire. Les thèmes développés ont été présentés : (i) La définition et le concept des pièces à conviction ; (ii) les fondements juridiques ; (iii) le rôle des OPJ dans le cadre des enquêtes ; (iv) les différentes étapes de la gestion des pièces à conviction ; (v) la conservation et le suivi des pièces à conviction, (vi) les cas particuliers de gestion des pièces à conviction ; (vii) la responsabilité des OPJ dans la gestion des pièces à conviction.

81. Dans sa mission d'appui au fonctionnement de la Cour pénale spéciale, la Section des affaires judiciaires et pénitentiaires a confié à l'Unité Appui aux Juridictions et aux Poursuites (UAJP), la charge de concevoir et de mettre en œuvre la stratégie d'appui de la MINUSCA aux activités judiciaires de la CPS. Dans ce cadre, l'UAJP a appuyé le Parquet Spécial et l'Unité spéciale de police judiciaire de la CPS (USPJ) dans la préparation des stratégies de collecte et de conservation des preuves, dans l'élaboration des plans d'enquêtes, les stratégies d'appui de la MINUSCA aux autorités nationales chargées de la collecte et de la conservation des preuves. Elle a également appuyé sur demande expresse, le Parquet spécial et la Chambre d'instruction dans leurs missions d'enquête sur le terrain en facilitant par des conseils et l'aide à la coordination des actions, les besoins logistiques et de toute nature exprimés, pour le déploiement et la sécurisation des équipes sur le terrain. De même, elle coordonne les actions des autres composantes de la MINUSCA destinées à donner suite à des demandes d'information de la CPS (chambre d'instruction et Parquet spécial).

82. La revue documentaire, les entretiens avec les OPJ et les responsables de l'IUSPJ et le personnel du projet ont montré que les formations ont permis aux OPJs d'améliorer leurs connaissances et méthodes de travail. En effet, les OPJ interrogés ont affirmé qu'ils ont acquis de nouvelles connaissances qui leur permettent de faire leur travail avec plus d'efficacité. De même, les OPJ ont affirmé que leurs connaissances ont été améliorées dans le domaine de des crimes internationales « *on ne maîtrisait pas ce que c'étaient les crimes internationaux ; on ne savait pas comment conduire les enquêtes relativement à ce type de crimes ; mais avec la formation, aujourd'hui nous conduisons des enquêtes portant sur des crimes internationaux ; et cela grâce à l'appui du projet* » ; (FGD OPJ).

Histoire de changement

« Au niveau de la protection des victimes et témoins par exemple, avant la formation, en ordinaire, quand quelqu'un se présente à nous pour dénoncer un fait, on partait avec la victime au domicile du présumé bourreau ; avec la formation, on s'est rendu compte que c'était une mauvaise pratique car la victime était exposée. Maintenant on travaille dans la confidentialité. Aussi, les formulaires qu'on utilisait pour les auditions avaient des insuffisances ; avec l'appui du projet, les formulaires ont été révisés ; les questionnaires ont été renforcés (OPJ)

Par ailleurs, le projet a doté les OPJ de matériels de travail (ordinateurs).

Indicateur de produit : » *Publication du Règlement des preuves et des procédures et publication des arrêtés ministériels.*

83. Les résultats de l'évaluation montrent que le Règlement des preuves et des procédures (RPP) a été adopté par le parlement et promulgué par le chef de l'Etat le 2 juillet 2017.

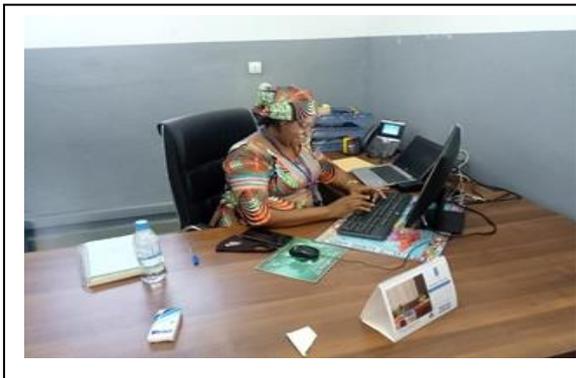
Indicateur de produit : « % de victimes identifiées comme ayant besoin d'accès aux mesures de protection qui bénéficient de ces dernières »

84. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que des résultats significatifs ont été atteints relativement à l'identification des victimes identifiées comme ayant besoin d'accès aux mesures de protection qui bénéficient de ces dernières. La totalité des témoins et victimes déjà identifiés ont bénéficié des mesures de protection adéquates. En effet, les résultats de l'évaluation font état de plusieurs dossiers en cours de traitement par la Cour pénale spéciale. Le Parquet spécial a identifié 47 incidents ; 22 cas ont été listés comme étant des cas prioritaires. Six dossiers ont fait l'objet d'une enquête préliminaire au niveau de l'USPJ dont deux ont été clôturés et transmis à la Chambre d'instruction. Six dossiers sont sous analyse au niveau du Parquet spécial.

85. En outre, 40 plaintes pour violences sexuelles liées au conflit font l'objet d'une analyse par le Parquet spécial. Dans le cas de dessaisissement des juridictions de droit commun, 6 dossiers sont en cours d'examen par les cabinets d'instruction. Au cours de la même période, 57 plaintes sont enregistrées par le Parquet Spécial de la CPS et font l'objet d'une analyse préliminaire. L'atteinte de ces résultats significatifs a été possible grâce à l'appui du projet. En effet, grâce à l'appui du projet conjoint, les victimes, témoins et autres acteurs pertinents des procédures judiciaires engagées par la CPS ont accès à une protection juridique et judiciaire adéquates à toutes les étapes de la procédure.

86. Le projet a contribué à l'élaboration et la publication de la stratégie de protection des victimes et témoins. L'Unité Appui aux Juridictions et aux Poursuites (UJAP) de la Section des affaires judiciaires et pénitentiaires de la MINUSCA à la Cour pénale spéciale en collaboration avec l'Unité d'appui à la CPS (UACPS), a concouru à la mise en œuvre de la stratégie de protection des victimes et témoins. Des mesures de protection ont été mises en place en faveur des témoins comparaisant devant une chambre d'instruction dans une affaire. En outre, le projet a favorisé l'établissement de l'unité de protection des victimes et témoins au niveau du Greffe de la CPS. Le projet a contribué à l'opérationnalisation de l'unité de protection des victimes et témoins par le recrutement du personnel (la spécialiste en protection des victimes et témoins est en fonction ; le chef de l'unité protection des victimes et témoins, une psychologue,...).

87. Aussi, six documents administratifs sont rédigés dans le cadre de la capacité opérationnelle de l'Unité en charge des victimes et témoins. Ces documents sont : le formulaire de demande de service, une SOP sur le déplacement des témoins, le questionnaire sécuritaire et biographique, la méthodologie de l'USPVT, le formulaire d'évaluation globale de risque et le formulaire d'évaluation individualisée des risques. Tous les acteurs judiciaires de la CPS (équipes d'enquête et cabinets d'instruction) ont bénéficié des conseils de l'USPVT dans la prise en compte des aspects de protection dans 4 dossiers judiciaires en cours.



Source : Evaluation finale : Personnel USPVT



Source : Evaluation finale : Matériel de bureau offert par le projet

88. Dans cette même dynamique de protection des victimes et témoins, le projet conjoint a contribué à la mise en place d'une structure réunissant les ONG engagées dans l'accompagnement de la CPS (la Coalition pour la CPS) ; à l'acquisition d'équipements et des matériaux spécifiques pour la protection des victimes et des témoins ; à la mise en place de mesures de soutien et de protection en faveur des témoins dans quatre dossiers ouverts au niveau de l'USPJ et auprès d'une chambre d'instruction ; à la réalisation des évaluations globales de risques pour les témoins dans trois dossiers et partagées avec les organes concernés de la CPS.

Aussi, le projet a favorisé l'élaboration et l'adoption de la stratégie d'enquêtes, de poursuites et d'instruction. Le projet a appuyé l'USPJ, à travers un appui technique, financier et matériel, pour la réalisation de dix missions d'enquêtes préliminaires.

Produit 2 : Opérationnalisation de la Cour Pénale Spéciale (CPS).

89. En vue d'assurer le suivi de progrès vers l'atteinte de ce résultat, sept indicateurs ont été identifiés comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 10 : Indicateurs du produit 2

Indicateurs	Valeurs de référence (2018)	Valeur actuelle (15/11/2019)
1. Le réseau de coordination de soutien aux victimes	Le réseau de coordination de soutien aux victimes existe et est fonctionnel	Le réseau de coordination de soutien aux victimes existe et est fonctionnel
2. % des victimes identifiées comme nécessitant un accompagnement et bénéficiant d'une assistance de la CPS	0%	100%
3. Publication d'une stratégie de sécurité des détenus et des lieux de détention	La stratégie de sécurité des détenus et des lieux de détention est adoptée	La stratégie de sécurité des détenus et des lieux de détention est adoptée
4. % de prévenus en détention continue jusqu'à l'issue du processus judiciaire les concernant	0%	100%
5. Inauguration du bâtiment de la CPS	Les travaux du Commissariat Central sont réceptionnés ; les travaux de la morgue et le siège de la CPS sont en cours d'achèvement	Les bâtiments du Commissariat Central sont terminés ; les travaux de la morgue sont terminés ; les travaux du siège de la CPS sont en cours d'achèvement
6. Nombre de lieux de détention sécurisés à la disposition de la CPS	2	2
7. Nombre d'incidents sécuritaires sérieux concernant directement le personnel et/ou les biens de la CPS	0	1

Source : Rapport final, 2019

90. L'analyse du tableau montre que les six indicateurs ont enregistré des progrès relativement à leurs valeurs de base en 2018. Un indicateur a connu une régression (Nombre d'incidents sécuritaires sérieux concernant directement le personnel et/ou les biens de la CPS).

Indicateur : Le réseau de coordination de soutien aux victimes

91. Le projet conjoint a contribué à la mise en place du réseau de soutien aux victimes. Le réseau de coordination de soutien aux victimes (Coalition pour la CPS) a été mis en place et est installé dans ses locaux. Cependant l'appui à son fonctionnement n'est pas encore tangible.

Indicateur : % des victimes identifiées comme nécessitant un accompagnement et bénéficiant d'une assistance de la CPS

92. La revue documentaire, les entretiens avec l'Unité de protection des victimes et témoins montrent que toutes les victimes identifiées ont bénéficié d'un accompagnement et d'une assistance de la CPS. Cela a été possible grâce à la contribution du projet conjoint à la signature de l'arrêté ministériel n° 035 du 10 décembre 2018 portant organisation et fonctionnement de l'organe paritaire par le Ministre de la justice et des droits humains. Deux sessions de formation ont eu lieu pour les avocats devant prêter auprès de la CPS. L'ONG Echelle a partagé le rapport final sur la cartographie des ONGs pouvant permettre l'identification des structures relais chargés de la prise en charge des victimes sur toute l'étendue de la république. Dans cette même dynamique, tous les membres de l'organe paritaire ont été désignés et une réunion hebdomadaire est organisée au siège du conseil permanent de l'ordre des avocats à Bangui. Le

Président de l'organe paritaire a été élu et le Secrétariat (assuré par le représentant de l'ONU DC) a été désigné par consensus, 3 avocats ont été désignés d'office par le Président de la Cour au titre de l'article 184 du RPP. Dans le cadre d'échange d'expérience sur l'aide légale, deux avocats et le Greffier en Chef ont participé à une conférence Internationale organisée à la Haye.

Indicateur : « Publication d'une stratégie de sécurité des détenus et des lieux de détention »

93. Le projet a contribué à l'élaboration de la stratégie de sécurité des détenus et des lieux de détention. Cette stratégie a été adoptée. Grâce à l'appui du projet, la CPS, son personnel, les détenus et les lieux de détention sont sécurisés. Cela a été rendu possible grâce aux appuis du projet :

- ✚ Un système de vidéo-surveillance est en place et opérationnel au commissariat central et au siège de la CPS;
- ✚ Une société de gardiennage est recrutée et à l'œuvre sur les deux sites ;
- ✚ Le plan de protection et de sécurisation de la CPS est élaboré et intégré dans le plan global des travaux de réhabilitation du TGI ;
- ✚ Des mesures de sécurité appropriées sont mises en place en coordination avec la JTFB/MINUSCA et les FSI. Elles permettent de minimiser le niveau de risque en fonction de la spécificité de la zone et de la menace éventuelle ;
- ✚ Un système de lutte anti-incendie est installé au commissariat central ;
- ✚ Un système de contrôle d'accès est en place et opérationnel au commissariat central et au siège définitif de la CPS ;
- ✚ Des moyens de mobilité en véhicules blindés sont fournis mis à la disposition des magistrats pour leur déplacement dans la zone verte ;
- ✚ En outre, une évaluation sécuritaire est réalisée pour toutes les zones concernées par les activités d'enquêtes.

Indicateur : % de prévenus en détention continue jusqu'à l'issue du processus judiciaire les concernant

94. La revue documentaire et les entretiens ont montré que tous les prévenus sont en détention continue jusqu'à l'issue du processus judiciaire les concernant.

Indicateur : « Inauguration du bâtiment de la CPS »

95. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que le bâtiment de la CPS a été inauguré par le Chef de l'Etat, le Professeur Faustin Archange TOUADERA. Cela a été rendu possible grâce à l'appui du projet conjoint à la réalisation et à la finalisation des travaux de réhabilitation, de construction des bâtiments. En effet, grâce au projet conjoint, les travaux de réhabilitation du bâtiment principal du commissariat central ont été finalisés et réceptionnés définitivement au mois de novembre 2018. Les travaux de réhabilitation et de construction du siège définitif de la CPS (ancien bâtiment du TGI) sont en cours d'exécution et leur niveau de réalisation à 88 %. Les travaux sont en cours pour la finalisation de la salle d'audience et le bâtiment annexe du siège de la CPS. Les travaux restants sont au niveau de la réhabilitation et équipement de la salle d'audience. Concernant les travaux de réhabilitation et d'extension du siège de la CPS, des avancées significatives sont enregistrées. L'ensemble du personnel de la CPS occupe les nouveaux bureaux depuis le mois d'avril 2019. Cela a permis l'installation de tous les membres de la CPS dans le siège définitif (ex.TGI). Les travaux de réhabilitation/extension de la morgue ont pris fin. Les équipements des chambres frigorifiques sont acquis. L'installation des chambres frigorifiques est terminée. Tous les magistrats nommés ont été dotés en équipements informatiques (un ordinateur portable, une imprimante, une connexion Internet) et en fournitures de bureau (bureaux complets, bac à papier, ramettes de papiers A4, stylos etc.). Dans cette liste, une voiture TOYOTA FORTUNER a été remise à la Cour pour être utilisée aux missions d'enquêtes, 70 radios VHF avec ces accessoires remis à tout le personnel de la Cour pour leur communication et mise à jour sécuritaire, des ordinateurs et autres accessoires informatiques ainsi que des fournitures de bureau (papiers, et autres consommables de bureau). En raison du niveau d'avancement du travail de la CPS, le travail d'analyse de fonctionnement et dysfonctionnement n'a pas encore démarré.



Source : Evaluation finale : locaux de la CPS et salle de réunion équipée

96. Cependant, la revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que des retards ont été accusés dans la finalisation des bâtiments de la CPS. Ces retards, selon nos informateurs, sont liés à l'indisponibilité de certains matériaux de construction à Bangui et la difficulté d'importer des matériaux du Cameroun du fait de la situation sécuritaire qui prévalait en RCA. Face à ces retards, des dispositions ont été prises afin de pouvoir achever les travaux. C'est ainsi que le contrat avec la première entreprise a été résilié pour retard excessif. Le processus d'attribution du marché des travaux résiduels à une nouvelle entreprise a nécessité un peu de temps.

Indicateur : « Nombre de lieux de détention sécurisés à la disposition de la CPS »

97. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites de terrain ont montré que les lieux de détention à la disposition de la CPS sont sécurisés. Cela a été possible grâce à l'appui du projet conjoint qui a permis l'installation d'un système de contrôle d'accès aux installations de la CPS. Les caméras de surveillance ont été installées et opérationnelles au sein de bâtiments du commissariat central, les mêmes équipements sont commandés pour leur installation au siège définitif de la CPS. Le plan de protection et de sécurisation du siège de la CPS a été fait et intégré dans le plan global des travaux de réhabilitation du TGI. Le rapport d'évaluation de risques sécuritaires/période d'enquêtes est produit et partagé. Une société de gardiennage a été recrutée et a débuté ses activités de sécurisation du commissariat central et du siège définitif de la CPS (Ex. TGI). La gendarmerie nationale a déployé 15 éléments pour la sécurité de la Cour. 95. La Cour a obtenu la fréquence radio autorisée par l'ARCEP enfin de connecter les Radio VHF de son personnel.

98. Les magistrats de la CPS ont reçu une formation sur la conduite à tenir en cas d'incident sécuritaire majeur impliquant des tirs directs et/ou indirects. Un briefing sur la situation sécuritaire du pays et les tendances à court et moyen terme, est fait aux magistrats et membres du Greffe, une fois toutes les deux semaines. L'assistant local sécurité (personnel national) a été recruté et a pris fonction au mois d'octobre 2018. A ce jour, aucun incident sérieux n'a affecté le personnel de la CPS. En coordination avec la Force MINUSCA et les FSI, l'Unité sécurité de la CPS a pu mettre en place des mesures de sécurité appropriées permettant de minimiser le niveau de risque, en fonction de la spécificité de la zone et de la menace qui prévaut.

99. La MINUSCA a favorisé le recrutement des 300 agents pénitentiaires dont 149 présentement en stage dans les prisons et 151 en cours de formation théorique à l'ENAM. Cet appui a contribué au renforcement de la sécurité dans les prisons. L'ONG Penal Reform International intervient dans le domaine de la justice pénale et travaille à promouvoir une justice pénale équitable, juste et accessible à tous. L'ONG PRI a bénéficié de l'appui de la MINUSCA dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie nationale de démilitarisation des établissements pénitentiaires de la RC. Cela se fait à travers l'appui au Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme de la RCA, pour la réforme du système pénitentiaire dans son ensemble.

Indicateur : Nombre d'incidents sécuritaires sérieux concernant directement le personnel et/ou les biens de la CPS

100. Le projet a contribué à la sécurisation du personnel et des biens de la CPS par la mise en place d'une Unité de sécurité. Cependant, la revue documentaire, les entretiens avec l'Unité de Sécurité ont relevé la survenue d'un incident relatif à la disparition d'un ordinateur portable appartenant à l'un des magistrats nationaux. La revue documentaire et les entretiens avec l'Unité de Sécurité de la CPS a relevé une insuffisance de personnel dans l'unité pour coordonner et gérer toutes les activités sécuritaires. En effet, l'Unité est composée d'un chef de sécurité et d'1 assistant.

C 8 : Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des résultats attendus du projet ?

101. L'analyse du cadre de résultats a montré, bien que des résultats probants aient été enregistrés grâce au projet, néanmoins, des défis restent à relever. Les principaux facteurs (internes ou externes au projet) qui ont milité à la non réalisation ou à la réalisation partielle de certains résultats attendus sont mentionnés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 11: Quels principaux facteurs (internes ou externes au projet) qui ont contribué à la réalisation des résultats attendus du projet

Facteurs	
Facteurs	Raisons explicatives
La mise en place d'un cadre juridique et institutionnel	Le cadre juridique et institutionnel constituait un atout pour la mise en œuvre du projet Le forum de Bangui évoque qui évoque « l'opérationnalisation rapide de la CPS pour connaître des crimes liés aux conflits, rebellions et coups d'Etat » ; et « la lutte contre l'impunité ». Promulgation de la loi portant création de la CPS. Le projet conjoint s'inscrit dans la loi portant création de la Cour Pénale Spéciale. La prise de décret présidentiel n° 18.051 pour la nomination des OPJ, la loi n° 18.010 du 02 juillet 2018, portant règlement de procédure et de preuve devant la CPS
Processus de formulation du projet conjoint	L'adoption d'une approche participative et inclusive pendant la phase de conception et de mise en œuvre du projet conjoint.
La volonté politique	La CPS est une émanation de la volonté du Gouvernement et des populations centrafricaines. La ferme volonté du gouvernement de la RCA de lutter contre l'impunité. Cela s'est traduit par des réformes du système juridique et judiciaire.
Elaboration d'une stratégie de communication et de sensibilisation	Les activités de sensibilisation et de communication qui ont contribué à l'augmentation de la confiance des Centrafricains à la justice
Mobilisation des ressources étatiques	Le Gouvernement de la RCA a mobilisé des ressources propres pour le fonctionnement de la CPS.
Elaboration d'une stratégie de protection des victimes et témoins	Cette stratégie a rassuré les victimes et témoins pour leur participation aux enquêtes

Les principaux facteurs (internes au projet) qui ont occasionné des retards dans la réalisation des résultats attendus du projet

102. Les résultats du projet ont été atteints. Ainsi, il n'y a pas de facteurs (internes au projet) ayant contribué à la non-réalisation des résultats. Cependant, l'évaluation a noté des facteurs (internes au projet) qui ont occasionné des retards dans la réalisation de certains résultats attendus du projet.

Tableau 12: Les principaux facteurs (internes au projet) qui ont occasionné des retards dans la réalisation des résultats attendus du projet

Facteurs	Raisons explicatives
La coordination du projet	La question de la coordination entre le PNUD et la MINUSCA a entraîné des retards dans la mise en œuvre de certaines activités du projet.
Le mode de gestion (DIM) du projet conjoint	Le mode de gestion (DIM) du projet conjoint a entraîné des retards dans la mise à disposition des financements pour l'exécution de certaines activités au niveau de l'USPJ.

Tableau 13: Les principaux facteurs (externes au projet) qui ont contribué à la non-réalisation des résultats attendus du projet

Facteurs externes au projet	
Facteurs	Raisons explicatives
La procédure de recrutement des magistrats internationaux	La procédure de recrutement des magistrats internationaux qui n'a pas favorisé le fonctionnement de certaines chambres (chambres d'accusation, chambres de jugements). La CPS n'est pas pourvue de l'ensemble des magistrats internationaux. Selon les procédures de sélection des membres internationaux de la CPS, les propositions de candidats par la MINUSCA se feront sur la base des recommandations émanant d'un comité de sélection mis en place par le ou la RSSG, Chef de la MINUSCA. La MINUSCA assure la présidence du Comité de sélection des magistrats internationaux. Le comité de sélection reçoit et examine les candidatures aux postes à pourvoir. Pour les modalités de candidatures, le Service Consultatif du Droit Pénal et des Affaires Judiciaires du Secrétariat des Nations Unies adressera des invitations aux Etats membres pour proposer des candidats aux postes de magistrats et de greffiers internationaux à pourvoir. Les Etats membres disposeront de 30 jours pour soumettre des candidatures au Secrétariat des Nations Unies. A son tour, le Secrétariat transmettra les candidatures reçues et les dossiers individuels des candidats pour les postes au RSSG, chef de la MINUSCA qui en saisit le Président du comité de sélection. A son tour, le Président du Comité de sélection convoque les membres pour engager la procédure de sélection. En fonction du délai de soumission des candidatures au Secrétariat des Nations Unies, chaque Etat membre fixe à ses nationaux qui remplissent les conditions et qui le désirent, un délai pour fournir les dossiers de candidature et toutes les informations pertinentes requis. La procédure de recrutement commence à montrer ses limites. Les profils recherchés ne sont pas toujours disponibles et les Etats ne sont pas toujours

	disposés à contribuer au paiement des fonctionnaires mis à la disposition de la CPS. C'est l'exemple de la Juge béninoise et du Greffier international sénégalais qui n'ont pris fonction à Bangui. Les pays pourvoyeurs doivent accepter la prise en charge des magistrats internationaux. Cette difficulté a entraîné un problème de fonctionnement de la CPS car certaines chambres ne sont pas pourvues du personnel requis. La situation sécuritaire qui prévaut en RCA expliquerait aussi la difficulté de recrutement des magistrats internationaux. Des processus de recrutement ont été infructueux.
--	---

C9 : Le mécanisme de coordination prévu a connu des problèmes de fonctionnement ; la collaboration entre les parties prenantes (PNUD, MINUSCA, Gouvernement) constituait un défi à relever

103. La coordination du projet conjoint d'appui à la CPS a été globalement délicate. En effet, la revue documentaire, les entretiens avec les acteurs nationaux et les agences du système des nations unies ont fait ressortir des « incompréhensions » entre le PNUD et la MINUSCA en ce qui concerne la définition claire des rôles de chaque partenaire. La MINUSCA est mandatée par le Conseil de Sécurité, dans le cadre du volet prioritaire de la lutte contre l'impunité, pour fournir une assistance technique aux autorités centrafricaines à cet effet, en association avec d'autres partenaires internationaux, conformément aux lois de la République centrafricaine et dans le respect des obligations de celle-ci en matière de droit international humanitaire et de droit international des droits de l'homme. Dans le cadre de la mise en œuvre du projet conjoint, le PNUD a signé un *MoU* avec la MINUSCA, mais ce sont les procédures du PNUD qui sont appliquées. Cela a entraîné des frustrations décriées par le PNUD, mais aussi par la MINUSCA et aussi la CPS dans la mise en œuvre des activités de Projet.

104. L'évaluation a noté qu'au début du projet, excepté le PRODOC, un document décrivant les attributions, prérogatives du PNUD et de la MINUSCA et régissant leurs rapports dans le cadre de l'appui à la CPS n'a pas été élaboré. Par ailleurs, les deux institutions (MINUSCA, PNUD) ont des priorités, des mécanismes de fonctionnement, de redevabilité différents ; ce qui explique aussi les difficultés de collaboration constatées. Ces incompréhensions ont été levées par la mise en place d'un cadre de concertation entre les partenaires. Un cadre de concertation et d'échange a été établi et a permis à l'équipe du projet d'appui à la CPS et à l'unité d'appui à la CPS de se rencontrer tous les lundis du mois et de passer en revue les activités en cours, dégager les contraintes et difficultés éventuelles et proposer des solutions les plus adaptées. Le PNUD partage les rapports avec les bailleurs de fonds y compris la MINUSCA et ONUFEMMES. Par ailleurs, les entretiens avec les différentes parties prenantes ont fait ressortir quelques difficultés de collaboration interpersonnelles au niveau opérationnel entre des équipes du PNUD et de la MINUSCA. Ces difficultés ont toujours été levées au niveau stratégique par les rencontres entre les premiers responsables de chacune des organisations (PNUD/MINUSCA)

105. En outre, il est ressorti des entretiens avec les acteurs une insuffisance de communication entre les différentes parties prenantes au projet. Par exemple, ONUFEMMES et UNV étaient faiblement impliqués dans le projet. Cette situation a occasionné des retards dans la mise en œuvre de certaines activités du projet conjoint, dont la finalisation du premier processus de recrutement des OPJ. Ces situations évoquées plus haut dénotent des défaillances constatées dans le mécanisme de coordination du projet conjoint. Ainsi, tout changement à opérer pendant la phase de mise œuvre du projet conjoint doit faire l'objet d'échanges préalables entre les différentes parties prenantes afin d'éviter d'éventuels désagréments qui compromettrait l'atteinte des résultats. Cette collaboration est d'autant plus nécessaire que la MINUSCA est amenée à quitter tôt ou tard la RCA alors que le PNUD restera toujours en RCA, ce qui permettra d'assurer la relève.

106. Par ailleurs, la revue documentaire, les entretiens avec les acteurs étatiques et non étatiques ont fait ressortir les défis de collaboration entre le PNUD et le Gouvernement dans les débuts de la phase en œuvre du projet conjoint. Dans l'appui apporté à la CPS, le PNUD fonctionne en « mode projet » avec un plan d'action bien défini avec des budgets préalablement indiqués, les procédures de décaissement des fonds

(Soumission de TdRs), tandis que la Partie étatique souhaitait que les activités soient mises en œuvre de « façon ponctuelle » au fur et à mesure que les besoins surgissaient ; mieux, que le projet soit arrimé à la CPS.

Tableau 14 : Les parties prenantes ont participé à la mise en œuvre du projet à différents niveaux

Parties prenantes	Participation à la mise en œuvre du projet
Le Ministère de la Justice	est porteur du projet conjoint au niveau du Gouvernement. Il constitue l'ancrage institutionnel du projet.
L' Union Européenne	Appui financier à la mise en œuvre du projet conjoint d'appui à la CPS
PNUD :	A la demande du Gouvernement centrafricain, le PNUD est en charge de la gestion administrative et financière dans cette phase du Projet.
MINUSCA	Elle est dotée d'une Unité d'appui à la CPS composée de spécialistes des affaires judiciaires, qui travaillent habituellement en étroite collaboration avec le PNUD. La MINUSCA a accompagné efficacement la mise en œuvre de ce projet, y compris sur des questions substantives. L'Unité Appui aux Juridictions et aux Poursuites de la MINUSCA, également composée des Spécialistes des Affaires judiciaires, apporte régulièrement son appui technique au Parquet Spécial et aux Cabinets d'Instruction dans le traitement des dossiers judiciaires. Elle a également mis à profit sa logistique pour permettre les déplacements à l'intérieur du pays et les forces de la mission pour la sécurité des installations de la CPS et de son personnel.
OHCHR/ Division Droits de l'Homme MINUSCA	L'OHCHR et la Division des Droits de l'Homme de la MINUSCA a accompagné la CPS, par un travail de mapping (cartographie des violations des droits de l'Homme) mené depuis plusieurs mois en documentant les violations des droits de l'Homme commises en RCA, de 2003 à 2015, de façon à établir une stratégie cohérente de lutte contre l'impunité et de proposer des axes d'enquêtes prioritaires pour la future Cour Pénale Spéciale. Les conclusions et recommandations du Mapping ont facilité les enquêtes en nourrissant la stratégie a CPS et ont fait l'objet de formation pour les magistrats. Le renforcement des capacités du personnel de la CPS a été fait également sur les normes et principes des droits de l'homme dans l'administration de la justice, le droit international humanitaire ainsi que les mécanismes de la justice transitionnelle.
Protection des victimes et des témoins :	Une équipe d'experts sous la supervision de la MINUSCA (Section des Affaires judiciaires et pénitentiaires et Division des Droits de l'Homme) et du PNUD a été en charge depuis mi-août 2016 de préparer et d'assister dans l'établissement et la mise en œuvre d'une stratégie de protection des victimes et des témoins pour la CPS et les juridictions nationales.
ONU Femmes :	Elle continue de veiller à ce que tous les acteurs aient des connaissances suffisantes et disposent de l'expertise nécessaire pour aborder la question de la prise en charge et la réponse de manière équitable aux victimes femmes, filles, garçons et hommes, en matière d'accès à la justice et à la réparation y compris la prise en charge des mesures spéciales pour les femmes et filles de confidentialité, de protection, de réintégration et de réhabilitation économique.
UNV	UNV a apporté un appui financier et technique à la sensibilisation et la communication sur la CPS. En raison de son mandat et de l'expertise du programme VNU dans des programmes axés sur les communautés et la participation citoyenne, le rôle du programme VNU a été crucial afin de créer des ponts pour garantir l'appropriation et la participation active à tous les niveaux de la société. Il a aidé en mettre en place la sensibilisation grâce à une coordination efficace et la mobilisation de volontaires nationaux / locaux

107. La revue documentaire, les entretiens avec les ASNU ont montré que ONUFEMMES et UNV ont été des acteurs de « second plan » dans la phase 1 du projet conjoint. Leur implication a été faible durant la phase de conception et de mise en œuvre du projet.

C 10 : Le principe de ne laisser personne pour compte a été considéré dans la mise en œuvre de projet

108. Les résultats de la revue documentaire, des entretiens avec les organisations de la société civile et des acteurs gouvernementaux ont montré que le principe de *ne laisser personne pour compte* a été considéré dans la mise en œuvre de projet. Cela a été possible grâce aux activités de sensibilisation et de communication faites en langue locale (sango), à travers les dessins, les films, les sketches, les théâtres, les radios communautaires qui ont permis de toucher toutes les catégories sociales y compris les personnes analphabètes, les sourds, les muets, les personnes handicapées. Par ailleurs, la justice est coûteuse et inaccessible aux personnes vulnérables, notamment les femmes, les enfants et les personnes âgées, mais également à de très larges segments de la population, en particulier dans les régions du Nord et de l'Est du pays. L'opérationnalisation de la CPS grâce à l'appui du projet conjoint favorise l'accès à la justice aux populations vulnérables. Dans cette même dynamique, la mise en place de des unités de protection des témoins et des victimes, des unités de sécurité favorisent la disponibilité de mesures de protection procédurales pour cacher l'identité des témoins et victimes. En plus, le haut niveau de confidentialité permettant de s'assurer que les victimes ne soient pas exposées à des menaces, favorise leur participation au processus d'éclatement de la vérité.

109. Les citoyens et justiciables centrafricains affectés par les crimes graves relevant de la compétence de la CPS auront droit à un procès équitable, servant comme un pansement aux blessures internes accumulés au fur des années passées. Les minorités telles que les personnes âgées vivant seules, notamment les femmes et les enfants accusés de sorcellerie, les peuhls et les pygmées qui représentent les groupes les plus vulnérables bénéficieront des mesures d'accompagnement prévues avec l'implication de la société civile. Les femmes pauvres et vulnérables, victimes des VBG liées aux conflits, auront droit à la justice, tout comme les enfants soldats. Le projet a permis d'alimenter les détenus du quartier pénitentiaire du camp de Roux en eau potable sans interruption par la construction d'un du château. Les travaux de reconstruction des murs de clôture du quartier pénitentiaire de Camp de Roux ont permis de renforcer la sécurité de ces lieux de détention et des détenus eux-mêmes. Divers équipements et fournitures ont été acquis pour le quartier pénitentiaire du Camp de Roux : lits, matelas, ventilateurs, congélateur, téléviseurs, mobiliers de bureau, équipements informatiques, ustensiles de cuisine, petits matériels pour l'infirmerie, minibus pour le transport des détenus. Ces nouvelles acquisitions contribueront à l'amélioration des conditions de détention des prisonniers. Le projet a impliqué les ONGs féminines (AFJ) pendant la phase de conception et de mise en œuvre du projet. Des activités de sensibilisation étaient menées spécifiquement à l'endroit des femmes. Le projet conjoint a permis aux femmes d'être des « vecteurs » de lutte contre l'impunité par le recrutement des femmes parmi le personnel (OPJ, USPVT...)

III-3- Efficience : Globalement Satisfaisante

110. L'efficience mesure la manière avec laquelle les ressources ou les apports (tels que les fonds, la compétence et le temps) sont transformés de façon économe en résultats. Dans cette optique l'efficience du projet conjoint a été analysée relativement à l'affectation des ressources de manière stratégique pour obtenir les résultats, à la disponibilité des ressources requises pour délivrer les résultats attendus ; à la modalité de gestion, à la qualité des partenariats mis en place pour l'atteinte des résultats et la production des effets escomptés du projet.

111. Le projet conjoint est exécuté par le PNUD Centrafrique sous la modalité de mise en œuvre directe (DIM) en étroite collaboration avec le Ministère de la Justice, de la Réforme judiciaire et des droits de l'homme, le ministère de la sécurité publique, ainsi que la Cour de Cassation, le Barreau, la Société civile. Le dispositif d'exécution du projet est composé par (a) une équipe de projet et (b) un Comité de pilotage. La gestion a été confiée au PNUD du fait de son avantage comparatif en termes de gouvernance et de gestion de financements.

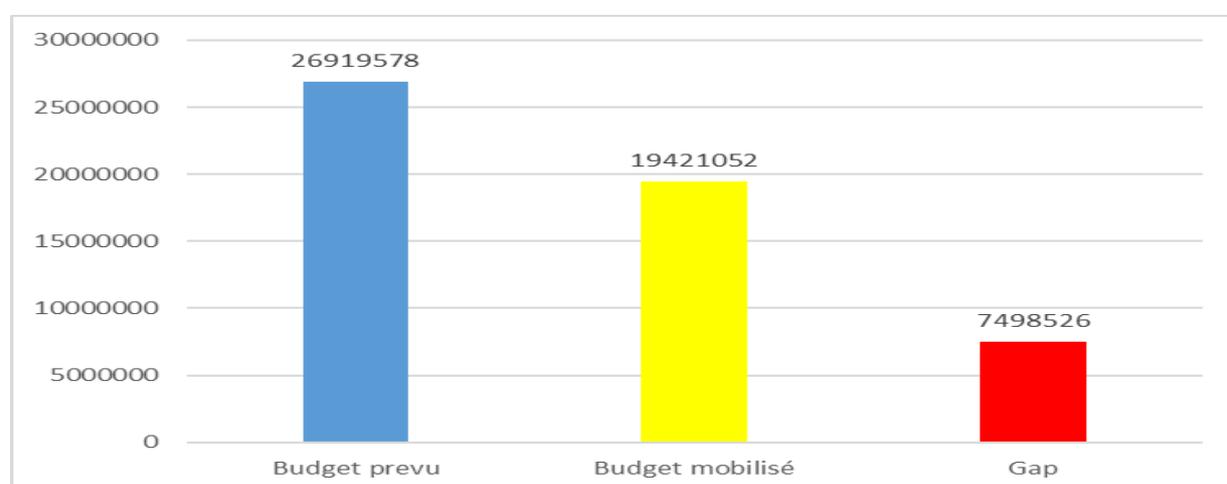
C 11. Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats.

112. Le budget prévisionnel de la première phase du projet conjoint était estimé à 26 919 578 USD. Cependant, les données collectées ont montré que le budget du projet conjoint n'a pas été mobilisé dans son intégralité. Les ressources effectivement mobilisées s'élèvent à 19 421 052 USD, soit un taux de mobilisation de 72% et un gap de 7 498 526 USD.

Tableau 15: Budget CPS 1

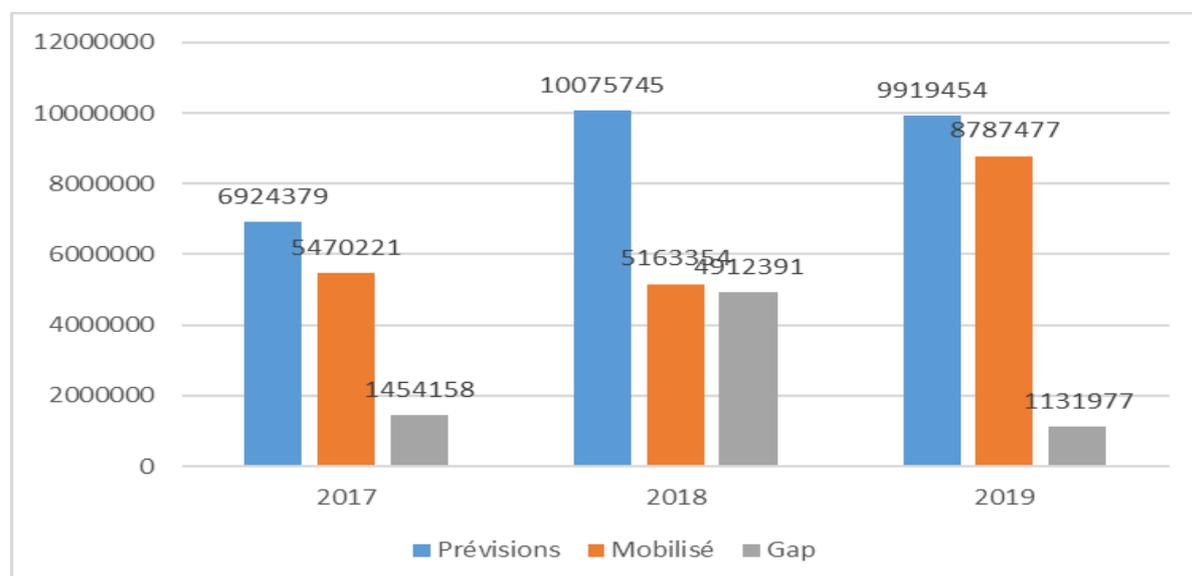
	Prévisions	Mobilisé	Gap
2017	6,924,379.00	5,470,221.00	1,454,158.00
2018	10,075,745.00	5,163,354.00	4,912,391.00
2019	9,919,454.00	8,787,477.00	1,131,977.00
Total	26,919,578.00	19,421,052.00	7,498,526.00

Graphique 1: budget prévisionnel et montant mobilisé (USD)



De même, l'analyse des données montre que les montants annuels prévus n'ont pu être entièrement mobilisés durant la mise en œuvre de la première phase du projet conjoint. Chaque année, il existait un gap dans le budget prévisionnel.

Graphique 2: Mobilisation des ressources par année



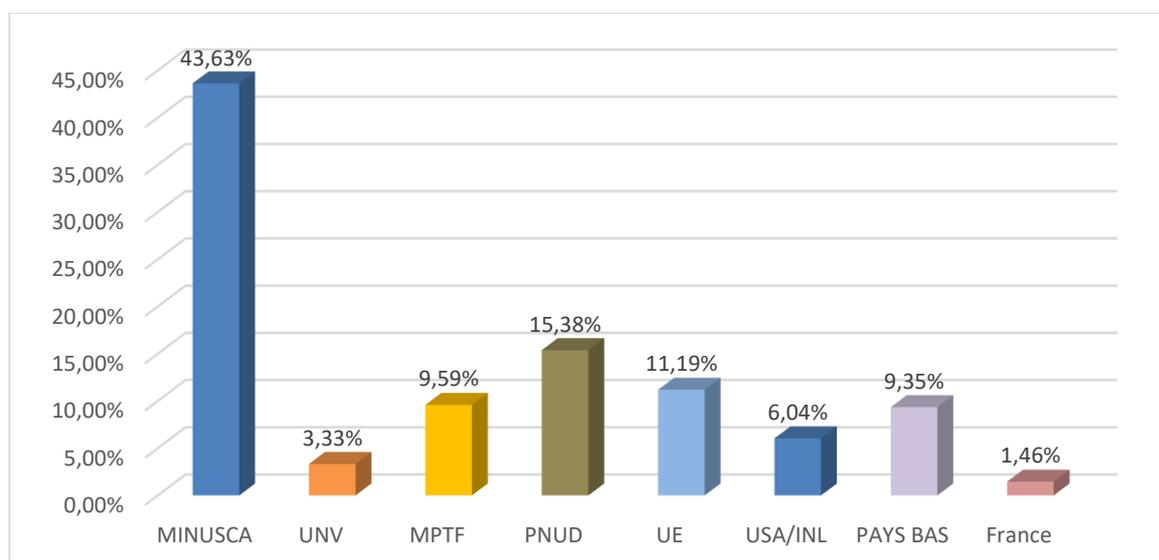
113.L'analyse des données montre que la MINUSCA est le principal bailleur du projet conjoint avec une contribution de près de 44% du budget. En effet, la grande majorité des fonds de la MINUSCA est mise à la disposition du projet conjoint d'appui à la CPS.

Tableau 16: Sources de financement du projet conjoint

		2016	2017	2018	2019	TOTAL
1	MINUSCA	0	2,125,189	2,126,098	4,222,669	8,473,956
2	UNV	-	400,000	248,188	-	648,188
3	MPTF	-	-	1,648,386	214,157	1,862,543
4	PNUD	-	323,167	1,140,682	1,524,915	2,988,764
5	UE	-	-	-	2,173,736	2,173,736
6	USA/INL	-	1,021,315	-	152,000	1,173,315
7	PAYS-BAS	-	1,317,000	-	500,000	1,817,000
8	France	-	283,550	-	0	283,550
						19,421,052

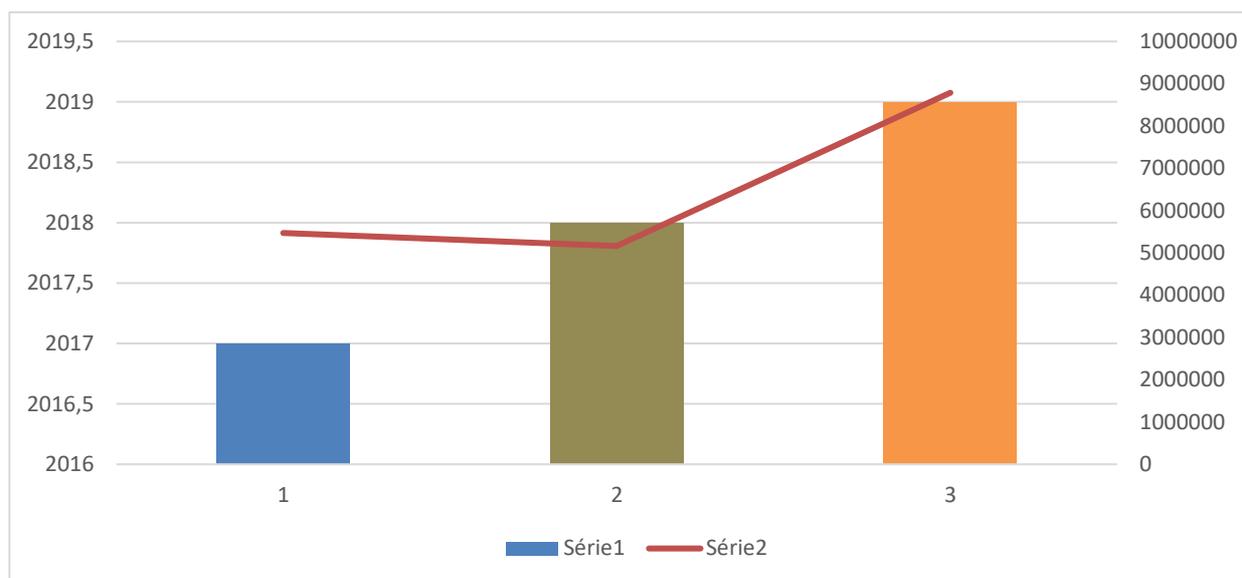
Source : PNUD

Graphique 3: Niveau de contribution de chaque Partenaire au budget du projet conjoint



114. Selon les informations collectées, certains partenaires attendent les premiers résultats en termes de procès et de condamnation pour accompagner financièrement la CPS tandis que d'autres sont réticents relativement au caractère ponctuel de la CPS (prévue pour 5 ans). Ils préfèrent financer les juridictions pérennes. La collecte des données sur le terrain n'a pas permis de trianguler ces informations. Cependant, l'évaluation a noté que le projet a obtenu des résultats probants dans l'exécution budgétaire. En effet, le taux d'exécution financière du projet est très significatif comme l'atteste le tableau ci-dessous :

Graphique 4: Exécution budgétaire annuelle



115. La revue documentaire et les entretiens avec les acteurs ont montré que dans la phase 1 du projet conjoint, il y a eu des retards dans la mise à disposition des ressources par les partenaires. Cela a occasionné des ajustements financiers et programmatiques en interne afin de réaliser les activités du plan d'action. Cette situation s'explique par le fait que les fonds du projet conjoint sont mobilisés annuellement (2016; 2017; 2018 ; 2019), alors qu'il s'agit d'un projet pluriannuel ; ce qui signifie que les besoins sont connus d'avance sur toute la période de mise en œuvre. Ainsi, l'évaluation note que le fonctionnement financier du projet conjoint n'est pas viable. Les ressources financières doivent être disponibles sur toute la période. Il faut un budget global pour une mise en œuvre efficace du projet conjoint.

C 12 : Le projet a rencontré des obstacles (administratifs, financiers, coordination et de gestion) lors de sa mise en œuvre ; néanmoins des solutions adaptées ont été proposées pour la poursuite de la mise en œuvre

116. La modalité de mise en œuvre directe (DIM) du projet conjoint a permis certes d'atteindre des résultats probants dans la mise en œuvre du projet, cependant, des difficultés sont apparues lors de l'exécution financière du projet conjoint. Les résultats des entretiens réalisés avec les acteurs, la revue documentaire et les visites sur le terrain ont fait ressortir des cas de retards dans la mise à disposition du financement par le PNUD pour la réalisation des activités. Les financements étaient gérés directement au niveau du PNUD. Ce mécanisme de gestion des fonds a quelque peu affecté l'efficacité du projet. En effet, pour effectuer une demande de fonds au niveau du PNUD, les structures préparaient et soumettaient les termes de références et autres documents y afférents.

117. Les retards constatés étaient tributaires à la faible connaissance des procédures de gestion du PNUD par les acteurs d'une part, et de la spécificité de fonctionnement du système juridique et judiciaire d'autre part. Au premier niveau, les procédures du PNUD exigeaient des partenaires de mise en œuvre, l'élaboration et la soumission de TdRs d'activités conformément aux procédures de décaissement du PNUD. Et des délais (7 à 10 jours) étaient requis pour l'examen des dossiers, les signatures requises et la mise à disposition des fonds par le PNUD. Les entretiens avec les acteurs de mise en œuvre et le PNUD ont montré que les acteurs soumettaient les TdR d'activités dans des délais de 2 à 3 jours ; ce qui ne favorisait pas un traitement efficace des dossiers par le PNUD. Cette situation a entraîné des retards et des frustrations de la part des acteurs de la CPS ou des reports dans l'exécution des activités du fait de la méconnaissance des procédures du PNUD par les acteurs. Afin de solutionner cette difficulté, le PNUD a organisé des séances de renforcement des capacités des acteurs sur les procédures financières. Ce renforcement des capacités a permis aux acteurs de s'imprégner des procédures et de soumettre leurs demandes de financement dans des délais plus raisonnables pour faciliter le traitement 10 jours avant la réalisation de l'activité). Ces initiatives ont permis globalement d'aplanir ces incompréhensions, bien que des difficultés demeurent toujours. L'adoption de cette modalité

(DIM) se justifiait du fait que les informations collectées ont montré que la Macro-évaluation du pays aurait détecté un niveau de risque élevé pour le pays. A cela s'ajoute le contexte de crise que traverse le pays. Cela explique le fait que tous les projets du programme sont mis en œuvre en DIM.

118. Au niveau de la spécificité de fonctionnement du système juridique et judiciaire, la revue documentaire, les entretiens avec les acteurs et les visites sur le terrain ont fait ressortir l'urgence de la conduite de certaines activités telles que les enquêtes (au niveau des OPJ), la protection des victimes (au niveau de l'Unité de protection des témoins et victimes). Le mécanisme de financement du PNUD n'était pas adapté à ces types d'activités inopinées qui exigeaient la disponibilité immédiate des fonds. Alors qu'au niveau du PNUD, il y a plusieurs niveaux d'approbation. Afin de pallier cette difficulté, un budget mensuel (1-2 millions FCFA) est mis à la disposition des USPJ et USPVT pour le fonctionnement. Au niveau de l'USPVT, ce financement a permis de payer les frais d'hébergement et de transport des témoins, leur subsistance, kits de toilettes...).

119. Ces structures utilisent les fonds et justifient cette utilisation. Ces structures n'ont pas rencontré de difficultés dans la justification des ressources mises à leur disposition. Ce mécanisme a montré que le PNUD a fait preuve de flexibilité dans son mécanisme de financement des structures. Cela dénote d'une Gestion adaptative du projet par le PNUD. Cette flexibilité a contribué à la préservation de la confidentialité des dossiers juridiques et judiciaires. En effet, la soumission des TdRs par les acteurs et les procédures d'analyse et d'approbation constituaient des risques de fuite d'informations juridiques et judiciaires. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs de la finance-comptabilité ont fait ressortir les avantages multiples de ce mode de gestion car il procure de l'autonomie et la flexibilité dans la gestion des fonds. En outre, ce mode de gestion met les structures de mise en œuvre au cœur de la gestion du projet. De sorte que la CPS se trouve renforcée. A termes, la CPS deviendra plus efficaces et fonctionnera selon les standards internationaux en matière de bonne gouvernance. Cela nécessite donc la définition d'un processus d'autonomisation et d'indépendance de la CPS vis-à-vis des partenaires techniques et financiers.

C 13 :Les ressources humaines et financières ont été utilisées de manière économique et affectées de manière stratégique ; ce qui a contribué à l'atteinte des résultats ; cependant, la question de recrutements des juges internationaux est un défi pour le fonctionnement de la Cour

120. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs ont montré que le projet conjoint a atteint des résultats significatifs en termes d'utilisation et d'affectation des ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.). La gestion efficiente des ressources a été prise en compte dès la conception du projet à travers des stratégies de réduction des coûts.

121. Un élément de l'analyse de l'efficience est l'utilisation des ressources. A ce niveau, la revue du budget du projet, les entretiens avec les responsables administratifs et financiers et le personnel du projet ont montré une utilisation efficiente des ressources du projet. En effet, le budget mobilisé pour la mise en œuvre de la première phase du projet a été significativement consacré à l'atteinte des résultats fixés (97%) (Appui Cour Pénale Spéciale ; Opérationnalisation de la Cour pénal)

122. Le projet conjoint a été mis en œuvre par étapes successives. Une première étape a consisté à l'opérationnalisation de la CPS et une seconde étape par la conduite des procès. Cela dénote d'une affectation stratégique des ressources pour obtenir les résultats. Les ressources ont été utilisées de manière stratégique au niveau des infrastructures. A ce niveau, le projet s'est appuyé sur les infrastructures existantes afin de réduire les coûts. Ces infrastructures ont été réhabilitées. Le bâtiment abritant le Tribunal de Grande Instance de Bangui a été réhabilité et mis à la disposition de la CPS. Dans cette même optique, le bâtiment du Commissariat Central a été utilisé pour servir de bureaux de l'Unité Spéciale de Police Judiciaire (USPJ). Cependant, la CPS a fait l'objet d'une construction. Cette stratégie de mise en œuvre du projet conjoint et son exécution qui s'est appuyée sur l'existant en termes d'infrastructures a été efficiente et d'un bon rapport coût-efficacité.

123. Au niveau de la police technique et scientifique, l'utilisation de laboratoires scientifiques, même au niveau régional, a été limitée compte tenu des coûts induits et des capacités limitées à conserver les preuves. Au niveau des ressources humaines, le projet conjoint a fait preuve d'une gestion stratégique dans la mesure où les postes nationaux sont à la charge du budget de l'Etat. En effet, les fonctionnaires de l'Etat sont pris en charge sur le budget de l'Etat. Cette approche a eu l'avantage d'éviter une trop grande

disparité de salaires entre les postes nationaux sous-contrat UN et les postes nationaux sous contrat de l'Etat centrafricain. Néanmoins, les fonctionnaires de l'Etat ont perçu des primes mensuelles (3600 USD pour les magistrats nationaux/ 800 USD pour les OPJ et 500 USD pour les secrétaires et greffiers). Les entretiens avec le personnel national et international et les différents acteurs ont fait ressortir des velléités de frustrations du personnel national quant aux montants des primes perçues.

124. Dans cette même optique, un personnel a été recruté sous des contrats court-termes (contrats de services) pour la durée de fonctionnement de la CPS. Cette stratégie de mise en œuvre du projet conjoint qui a consisté à la prise en charge des postes nationaux par le budget de l'Etat a été efficiente et d'un bon rapport coût-efficacité. L'Etat centrafricain a contribué au fonctionnement de la CPS en mettant des ressources financières et humaines. En effet, l'Etat a contribué à hauteur de 12,5 millions FCFA pour l'achat de fournitures de bureaux de la CPS.

125. Les résultats de la mission ont montré que les formations réalisées dans le cadre du projet ont été animées par des formateurs compétents, et ont contribué au renforcement des capacités du personnel (OPJ) projet. La mise en œuvre du projet au niveau du PNUD a reposé sur un personnel compétent. Nonobstant ces résultats encourageants, les résultats de l'évaluation ont permis de noter qu'au niveau des ressources humaines, le mode de recrutement des magistrats internationaux demeure un défi.

126. Par ailleurs, le mécanisme de coordination a contribué à la rationalisation des ressources. En effet, la MINUSCA a pris en charge le financement de certaines activités de la CPS dans le cadre des fonds programmatiques (PF). C'est l'exemple de l'unité de sécurisation de la CPS qui est prise en charge par la MINUSCA. De même, des Fonds programmatiques de la MINUSCA ont été alloués à Penal Reform International (PRI) comme l'indique le tableau suivant :

Tableau 17 : Fonds programmatiques de la MINUSCA alloués à Penal Reform International (PRI)

	Description	Durée	Montant en USD
1	Mémoire d'entente initial : élaboration de la stratégie de démilitarisation des établissements pénitentiaires en RCA	08 Dec 2017 to 31 July 2018	222,979
2	Amendement 1 : mise en œuvre de la stratégie	Extension to 30 June 2019	272,812
3	Amendement 2 : mise en œuvre de la stratégie	Extension to 31 Aug 2019	0
4	Amendement : mise en œuvre de la stratégie	Extension to 30 June 2020	247,171
5	Amendement : mise en œuvre de la stratégie	Extension to 30 Sept 2020	0
6	Amendement : mise en œuvre de la stratégie.	Extension to June 2021	398,388
	Total		1,141,350

127. Cependant, les entretiens avec des acteurs ont montré que le personnel de la CPS ne comprenait pas bien les modalités de gestion financière du PNUD et de la MINUSCA. Cette absence de collaboration et de coordination entre le PNUD et la MINUSCA n'a pas favorisé une harmonisation et une complémentarité avec les autres parties prenantes dans la gestion budgétaire de la CPS. « *Au départ, il y avait une cacophonie, tantôt la CPS reçoit des appuis directs de la MINUSCA, tantôt ce sont des appuis provenant du PNUD ; par exemple, nous avons reçu des véhicules de la MINUSCA et après le PNUD a mis à notre disposition d'autres véhicules ; ce qui posait un problème de répartition des véhicules entre les magistrats car certains juges avaient des véhicules et d'autres pas ; Cette situation a créé des frustrations ; souvent les véhicules ne sont pas adaptés ; on nous donne des véhicules berlines alors que nous avons besoin de 4x4. Il fallait que le PNUD et la MINUSCA se mettent ensemble pour analyser les besoins de la Cour* » (**Entretien individuel avec un Magistrat de la CPS**)

128. La coordination a été caractérisée par un manque de collaboration et de coordination entre les partenaires et a eu pour conséquence une partie des retards enregistrés dans la mise en œuvre des activités et une complémentarité minimale dans l'appui financier apporté à la CPS. La mission a noté que la MINUSCA était la première agence à accompagner la CPS conformément à son mandat confié par le Conseil de Sécurité. Le projet conjoint a été élaboré par la suite et la gestion a été confiée par le Gouvernement, au PNUD, compte tenu de ses capacités en gestion de projets.

129. Cependant, au niveau des ressources humaines, la revue documentaire et les entretiens ont montré que tous les magistrats internationaux n'ont pas encore été recrutés comme l'indique le tableau ci-dessous :

Tableau 18: Nombre de juges internationaux

Nombre initialement prévu des Juges internationaux dans le Règlement procédure et preuve (RPP)	Nombre déjà recruté des Juges internationaux	Nombre déjà en fonction à Bangui des Juges internationaux
Chambres d'instruction : 3	Chambres d'instruction : 2	Chambres d'instruction : 2
Chambre d'assises : 3	Chambre d'assises : 0	Chambre d'assises : 0
Chambre d'accusation SP : 2	Chambre d'accusation SP : 1	Chambre d'accusation SP : 1
Chambre d'appel : 2	Chambre d'appel : 0	Chambre d'appel : 0
Procureur spécial : 1	Procureur spécial : 1	Procureur spécial : 1
Substitut international : 1	Substitut international : 1	Substitut international : 1
12	5	5

130. L'analyse du tableau montre que sur 12 juges internationaux attendus, 5, soit 41,6% ont été recrutés. Néanmoins, tous les juges internationaux recrutés sont déjà en fonction à Bangui.

III-4. Durabilité : Moyennement probable (MP)

C 15. Il existe des risques financiers, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet.

131. La grande majorité du financement de la CPS provient des Bailleurs de fonds (Minusca, Union Européenne, Etats-Unis...). Ainsi, le financement de la CPS reste largement tributaire de l'appui financier des Bailleurs de Fonds (Minusca, Union Européenne, Etats-Unis...). Cela n'est pas un gage de durabilité et d'appropriation nationale. Le problème budgétaire constitue un risque financier certain pouvant menacer la durabilité des produits du projet. Néanmoins, les informations collectées auprès de divers acteurs, ont fait état d'un Fonds d'intervention inscrit dans le budget de l'Etat à hauteur de 65 000 000 Francs en faveur de la CPS. De même, l'Etat contribue chaque année à hauteur de 12 500 000 Francs par année pour les dépenses liées aux fournitures de bureau. Les deux premiers décaissements (2018 et 2019) ont été effectivement effectués ; celui de 2020 n'a pas encore été totalement rendu disponible. Les fonds de l'Etat ne sont pas versés dans le fonds commun du projet conjoint. Il s'agit d'appui direct à la CPS dont la traçabilité échappe au projet conjoint. Pour une coordination des financements mobilisés dans le cadre de l'appui à la CPS, la contribution de l'Etat pourrait être incluse dans le budget global du projet conjoint.

132. Dans la même optique, il existe des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des acquis du projet. En effet, la *dégradation de la situation sociopolitique du fait des élections présidentielles 2020* indiquent que la situation sociopolitique n'est pas encore totalement apaisée. Des résurgences pourraient perturber la mise en œuvre du projet et fortement menacer la durabilité des acquis. Par ailleurs, le Gouvernement a fourni des ressources humaines pour le fonctionnement de la CPS (magistrats nommés par décret présidentiel, des greffiers, des enquêteurs (OPJ).

133. Bien que des mesures spécifiques aient été développées pour doter certaines unités (Unité spéciale de protection des victimes et des témoins, l'Unité Spéciale Police Judiciaire) d'un budget mensuel, les résultats des entretiens ont montré que la spécificité du domaine juridique et judiciaire, conjuguée à l'opérationnalisation de la CPS, nécessiteraient le basculement de la modalité de mise en œuvre directe

(DIM) du projet conjoint à la modalité d'implémentation nationale (NIM). Ainsi, les fonctions de gestion de la CPS, assurées par l'unité de gestion du projet conjoint, seront transférées progressivement au greffe qui constitue l'Unité administrative de la CPS. Ce mode de gestion pourrait être acté par une mission d'évaluation des capacités de la CPS pour assumer la responsabilité de l'utilisation efficace des contributions nécessaires dans l'atteinte des résultats attendus. La revue documentaire, les entretiens avec les acteurs ont fait ressortir les avantages multiples de ce mode de gestion car il procure de l'autonomie et la flexibilité dans la gestion des fonds. En outre, ce mode de gestion met les procédures nationales au cœur de la gestion du projet conjoint. De sorte que les procédures nationales se trouvent renforcées dans l'apprentissage en appliquant les différentes recommandations lors de leur application. A termes, les structures nationales deviendront plus efficaces et fonctionneront selon les standards internationaux en la matière. Cependant, l'adoption de cette modalité doit tenir compte à un retour progressif à un fonctionnement normal des institutions de l'Etat qui ont été foncièrement mis à l'épreuve du fait du contexte de crise que traverse le pays.

C 16. Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet ne représentent pas véritablement un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet.

134. Le projet conjoint d'appui à la CPS tire son origine dans la volonté affichée des Autorités centrafricaines et des populations de lutter contre l'impunité. Le projet s'inscrit dans le cadre législatif, politique, juridique, judiciaire en vigueur de la RCA. Au niveau institutionnel, du côté de l'Etat, les bénéfices obtenus de la mise en œuvre du projet conjoint sont essentiellement de l'ordre du renforcement des capacités institutionnelles. La CPS bénéficie d'un ancrage institutionnel fort au niveau du Ministère de la Justice, de la Réforme judiciaire et des droits de l'homme, qui est le ministère indiqué pour abriter la CPS. Une loi portant création de la CPS a été promulguée le 3 juin 2015. La CPS fait partie du système de justice formel de la RCA. Elle a le mandat spécifique d'enquêter, d'instruire et de juger les crimes les plus graves commis dans le pays depuis 2003.

135. Cependant, au niveau du Système des Nations Unies, la coordination des actions entre le PNUD et la MINUSCA doit être renforcée et poursuivie. Les résultats de l'évaluation ont montré une bonne interactivité et synergie d'actions entre la CPS, les juridictions ordinaires. Cela a été possible grâce à la définition d'un MoU définissant les termes de la collaboration entre la CPS, les juridictions ordinaires et la CPI, de sorte à promouvoir une complémentarité dans les actions de ces différentes juridictions et d'éviter ainsi des doubles emplois ou des chevauchements. A ce niveau, les entretiens avec les acteurs de la justice et la revue documentaire ont montré que la CPS s'est parfois dessaisie de certains dossiers au profit des juridictions ordinaires. Ainsi, quatre dossiers transmis à la CPS à la suite du dessaisissement des juridictions ordinaires.

136. Par ailleurs, le processus de recrutement des magistrats internationaux constitue un goulot d'étranglement dans le fonctionnement de la CPS. Compte tenu de la complexité du processus, indépendamment du projet conjoint, certaines chambres ne sont pas encore pourvues de magistrats internationaux (chambre d'accusation, chambre de jugements). L'architecture de la CPS prévoit la mise en place d'équipe mixte composée d'un magistrat national et d'un magistrat international. Si au niveau des magistrats nationaux, tous les postes sont pourvus, au niveau des magistrats internationaux, des postes sont encore vacants. La phase 2 du projet conjoint étant consacrée aux procès, cette situation pourrait constituer un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet. Les populations centrafricaines ont soif de justice et sont en attente des premiers procès ; ainsi, l'absence prolongée pourrait compromettre la confiance des populations à la justice en général et à la CPS en particulier. De même, cela pourrait entraver le processus de mobilisation des ressources auprès de certains bailleurs de fonds.

137. L'existence de la stratégie centrafricaine d'aide légale (SCAL) favorisera la mise en place d'un mécanisme d'aide légale efficace et disponible pour les justiciables en situation de vulnérabilité. Le nouveau Président de la République et son gouvernement ont démontré un réel engagement en faveur de l'opérationnalisation rapide de la CPS, notamment à travers l'inauguration du comité de sélection des membres nationaux de la CPS, l'approbation des termes de référence et la procédure de sélection du personnel international. L'octroi de locaux nécessaires au fonctionnement de la CPS est une volonté affichée du Gouvernement pour la durabilité des acquis du projet. L'Etat centrafricain prend en charge les salaires du personnel national (magistrats nationaux) de la CPS et l'entretien des bâtiments.

C 17. Les mécanismes, les procédures et les politiques sont en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux et de développement humain

138. Le Cadre Normatif mis en vigueur en RCA est un gage de durabilité des résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, d'autonomisation des femmes, de droits fondamentaux. Il relève de l'ordre national et international. Au niveau national, la Constitution de la RCA en son article 1er sacralise la personne humaine et oblige les agents de la puissance publique et toute organisation à la respecter et la protéger. Elle protège en son article 3 le droit à la vie et l'intégrité physique en ne tolérant aucune atteinte à ce droit, sauf dans les limites prévues par la loi. Cette même disposition constitutionnelle interdit la torture, le viol, les sévices ou traitements cruels, inhumains, dégradants ou humiliants. L'alinéa 3 de l'article 6 de la Constitution impose une obligation à l'État et aux collectivités publiques de protéger la femme et l'enfant contre la violence et l'insécurité, l'exploitation et l'abandon moral, intellectuel et physique. La protection des droits des femmes, d'abord énoncée dans le préambule de la Constitution, est reprise à l'article 6 alinéa 2 qui stipule que « nul ne sera soumis ni à la torture, ni au viol, ni à des sévices ou traitements cruels, inhumains, dégradants ou humiliants » avec l'obligation de leur protection.

139. Les droits des femmes victimes et des victimes de violence sexuelle sont réitérés dans la loi N°06. 032 du 27 décembre 2006 portant protection de la femme contre les violences en République centrafricaine. L'article 13 de cette loi prévoit des mesures de nature administrative pour la protection de la victime de violence. L'article 16 envisage le placement familial des victimes de genre féminin, avec leur consentement. La création par Décret d'une Unité Mixte d'Intervention Rapide et de Répression (UMIRR) des Violences Sexuelles faites aux Femmes et aux Enfants, ainsi que son opérationnalisation en juin 2017 avec la dotation d'un bâtiment, d'un guide de gestion de l'Unité, d'un manuel sur les procédures d'enquêtes et de moyens logistiques pour ses activités⁵⁰ sont des atouts importants en matière de la protection des droits des femmes et enfants victimes de violences sexuelles. Sur le plan institutionnel, l'article 1er de la Constitution investit les agents de la puissance publique et toute organisation de respecter et protéger la personne humaine. Le Code pénal (CP) de 2010 incrimine des comportements visant à intimider les témoins. Le cadre normatif centrafricain s'est enrichi de la loi de 2015 créant la CPS qui prévoit spécifiquement la protection des victimes et des témoins avec la possibilité de tenue d'audiences à huis-clos et la protection de l'identité des victimes et des témoins

Conventions internationales pertinentes auxquelles la RCA est partie

140. La RCA a ratifié les instruments internationaux suivants relatifs au respect des droits de l'homme et du droit international humanitaire. Il s'agit de : La Convention relative aux droits de l'enfant du 20 novembre 1989 ratifié le 23 mai 1992. À l'article 4 de ladite Convention, la République centrafricaine s'est engagée à prendre toutes les mesures législatives, administratives et autres qui sont nécessaires pour mettre en œuvre les droits reconnus à l'enfant; Le Traité de Rome instituant la Cour pénale internationale (CPI) du 17 juillet 1998 ratifié le 03 octobre 2001, prévoit en son article 68 une obligation de protection de la sécurité, du bien-être physique et psychologique, de la dignité et du respect de la vie privée des victimes et des témoins.

141. La Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants du 10 décembre 1984, à laquelle la RCA a adhéré le 11 octobre 2016, réprime les actes de torture et prévoit la prise de mesures pour la protection du plaignant et des témoins. La Convention internationale pour la protection de toutes les personnes contre les disparitions forcées du 20 décembre 2006 à laquelle la RCA a adhéré le 11 octobre 2016, est entrée en vigueur le 10 novembre 2016. Elle incrimine l'intimidation en son article 12. Elle invite la RCA à prendre des mesures pour prévenir et réprimer l'intimidation ou les représailles contre des témoins, victimes et tout participant aux enquêtes ; la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale du 15 novembre 2000, à laquelle la RCA a adhéré le 14 sept 2004 et le Protocole additionnel à la Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes, en particulier des femmes et des enfants, du 15 novembre 2000, avec l'adhésion de la RCA le 6 octobre 2006 sont importants.

142. La Convention des Nations Unies contre la criminalité transnationale organisée prévoit en ses articles 24 et 25 des mesures de protection des victimes et des témoins comme la fourniture d'un nouveau domicile, la non-divulgaration ou divulgation restreinte des informations sur l'identité et le lieu de résidence, la facilitation des dépositions au moyen de la technologie de communication vidéo et la conclusion d'accords de réinstallation externe. La Convention des Nations Unies contre la corruption adoptée par l'Assemblée générale de l'ONU le 31 octobre 2003 et ratifiée par la RCA le 6 octobre 2006, comporte diverses dispositions qui s'imposent aux États parties. La Charte africaine des droits de l'homme et des peuples ratifiée par la RCA le 26 avril 1986, consacre l'égalité de tous devant la loi et le droit à une égale protection de la loi. L'article 18 de la Charte rappelle l'obligation de l'État de protéger les droits de la catégorie vulnérable à savoir la femme, l'enfant, les personnes âgées ou handicapées. Cette convention régionale protège également en son article 2 les droits des personnes âgées contre la discrimination et détermine qu'en raison de leur vulnérabilité, les personnes âgées ou handicapées ont droit à des mesures spécifiques de protection en rapport avec leurs besoins physiques ou moraux. Le pacte International relatif aux droits civils et politiques, ratifié le 8 mai 1981 par la RCA prévoit en son article 14 la possibilité de prononcer le huis clos total ou partiel pendant le procès lorsque l'intérêt de la vie privée des parties en cause l'exige, ou en cas de nécessité absolue, estimée par le tribunal quand les circonstances particulières de l'affaire ne préconisent pas une publicité nuisible aux intérêts de la justice.

143. Le dispositif normatif centrafricain présente un atout certain en matière de protection des victimes et des témoins. Mais un des défis réside dans le fait que le juge qui est supposé invoquer la convention et assurer son application est réticent car il méconnaît les modalités d'application des conventions en République centrafricaine. Ce problème n'est pas résolu en l'absence de document officiel informant les juges sur l'applicabilité de ces conventions ou l'absence de formation en ce sens. De plus, certaines conventions contenant des obligations de protection pour des crimes prévus dans le CP centrafricain sont méconnues des acteurs de la justice et de la sécurité.

C 18. Les interventions du PNUD disposent de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées

144. Lors du processus de formulation du projet, des stratégies de sortie ont été conçues. Parmi ces stratégies de sortie, la revue documentaire et les entretiens avec les acteurs clés a permis de noter l'approche participative et inclusive adoptée lors du processus de formulation du projet. En effet, le PRODOC a été formulé conjointement avec les partenaires nationaux à travers un processus inclusif et participatif. Ce processus inclusif a favorisé une compréhension commune des enjeux et limites du soutien à la cour, et une appropriation par les services juridiques et les populations. Ainsi, la CPS bénéficie d'une approbation nationale forte, d'un solide soutien des autorités et d'un large engagement de la société. Le processus d'approbation de la CPS par les institutions judiciaires et la population a été considéré dès l'adoption de la loi portant création de la Cour. Au niveau stratégique, le projet conjoint est l'émanation d'une collaboration entre la MINUSCA, le PNUD, ONUFEMMES. En outre, le projet conjoint a mis en place des partenariats au niveau institutionnel avec le Ministère de la Justice, de la Réforme judiciaire et des droits de l'homme, le ministère de la sécurité publique, ainsi que la Cour de Cassation, le Barreau, la Société civile.

145. Le projet a abondamment développé son partenariat avec la société civile. Trois points focaux permanents avaient été désignés pour servir d'intermédiaires entre le projet conjoint et les Organisations de la Société Civile partenaires. Une structure réunissant les ONG engagées dans l'accompagnement de la CPS a été par la suite mise en place : la Coalition pour la CPS. Le réseau est à présent agréé par les autorités nationales et installé dans son siège. Le RJDH a initié un travail d'identification et de formation des associations des victimes. Cette durabilité est assurée à l'entrée par la pertinence des actions et le processus participatif et inclusif dans lors de la formulation du projet. La CPS est une juridiction hybride avec la présence de magistrats nationaux et internationaux dont les acquis continueront à se sentir à long terme au niveau du pays. Cette juridiction est institutionnalisée dans l'architecture judiciaire centrafricaine. Le mode de recrutement de ses membres (magistrats, greffiers, secrétaires, OPJ) est pris pour modèle dans autres juridictions similaires.

146. Ainsi les échanges d'expériences, vont renforcer les capacités des magistrats nationaux et par ricochet des juridictions ordinaires s'en sortiront renforcées. Par ailleurs, par sa composition hybride, les pratiques judiciaires qu'elle va établir, la CPS sera le moteur de la réforme judiciaire et favorisera l'ouverture d'une

nouvelle page de la pratique de la justice en RCA. En effet, la création de la CPS a favorisé une réforme institutionnelle du système judiciaire en RCA. La CPS va marquer une rupture avec le passé d'impunité et d'injustice en RCA. Les juridictions ordinaires sont en mesure de poursuivre les acquis du projet conjoint car les activités du projet font partie de leurs domaines de compétences « traditionnelles ». Le bâtiment de la CPS sera l'héritage des juridictions ordinaires.

147. Renforcement des capacités comme facteur de durabilité : Les éléments de preuve les plus probants quant à la viabilité des interventions soutenues par le projet conjoint viennent des efforts en matière de renforcement des capacités. A ce niveau, les approches de renforcement des capacités ont joué un rôle majeur pour développer l'engagement personnel et institutionnel envers l'état de droit. Les curricula développés et les formations ont bénéficié à l'ensemble du personnel judiciaire (les juges d'instruction, les greffiers...). Dans le cadre du fonctionnement de la CPS, la construction et l'équipement de la CPS, le recrutement du personnel, le projet conjoint a obtenu des résultats satisfaisants en termes d'institutionnalisation du fonctionnement et de l'opérationnalisation de la CPS. Les infrastructures rénovées sont également susceptibles de durer bien au-delà de la fin du projet. Ainsi, le projet conjoint a apporté une importante contribution à la viabilisation du système juridique et judiciaire en RCA, lequel va perdurer et se développer après le cycle de vie du projet conjoint.

148. De même, le renforcement des capacités dans plusieurs domaines tels que l'organisation d'ateliers de sensibilisation au profit des leaders d'opinion sur la CPS, la formation des journalistes de province sur la CPS, la formation des OPJ sur les techniques d'enquête filmée, la formation informatique des greffiers ont joué un rôle majeur dans le développement de l'engagement personnel et institutionnel envers la justice. Les formations sont parvenues à introduire et à imposer de façon durable la lutte contre l'impunité dans le fonctionnement des juridictions en RCA. L'élaboration d'une stratégie de sensibilisation, d'un plan de communication, d'une stratégie d'enquêtes, de poursuite et d'instruction, d'une stratégie de protection des victimes et des témoins collaborant avec les juridictions ordinaires, la cour pénale spéciale et la future commission, vérité, justice, réparations et réconciliation en RCA constitue des acquis du projet conjoint et rentrent dans l'arsenal juridique et judiciaire de la RCA. Les changements induits par le projet conjoint en termes de formation, de communication et sensibilisation des populations, de nouvelles procédures, de stratégie de poursuites et de protection des victimes et témoins vont servir à l'ensemble du secteur de la justice en RCA.

C 19. Des mesures pourraient être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité

149. La poursuite du processus de recrutement des magistrats internationaux : Cela va permettre la mise en œuvre effective de la phase 2 du projet conjoint par la tenue des procès. Cette action va renforcer les actions du projet conjoint et favoriser le fonctionnement de la CPS dans la mesure où le fonctionnement adéquat de la Cour se heurte à la présence de magistrats internationaux.

150. L'élaboration d'une politique sectorielle de la justice 2020-2024 est un gage de durabilité des acquis du projet conjoint dans la mesure où l'opérationnalisation de la CPS favorisera les poursuites judiciaires. La politique sectorielle de la justice s'inscrit dans le cadre national de relèvement et de consolidation de la paix (RCPCA) qui est le cadre de référence du Gouvernement et de ses partenaires et a pour objectif de soutenir la paix, la sécurité et la réconciliation nationale en Centrafrique. La politique sectorielle de la justice a pour objectif de renforcer l'indépendance de la justice à travers trois moyens principaux (i) la réforme du Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) qui permette son autonomisation et la modernisation des mécanismes permettant de rendre effective cette indépendance ; (ii) la redevabilité des personnels judiciaires et pénitentiaires mais également des auxiliaires de justice doit être améliorée, notamment à travers le renforcement de l'effectivité des mécanismes de contrôle et l'inspection des services judiciaires et pénitentiaires, et des organes disciplinaires des auxiliaires de justice ; (iii) la volonté politique exprimée de lutter contre la corruption devra se traduire dans les faits, notamment à travers l'exécution dans la transparence et avec la plus grande fermeté des décisions et sanctions disciplinaires. Le renforcement de l'offre de la justice, notamment à travers la formation et le développement des capacités des professionnels du droit est également un objectif prioritaire de la politique sectorielle de justice. L'Etat centrafricain a inscrit dans le budget un Fonds d'intervention de 65 millions de FCFA pour l'appui à la CPS.

151. Les entretiens avec les organisations de la société civile, ainsi que des praticiens de la chaîne pénale ont montré que la mise en place d'une unité de sécurité et d'une unité de protection des témoins et des victimes rassurera les victimes pour collaborer avec les instances judiciaires car cela leur garantira une confidentialité et une protection. Il s'agit là d'un atout puissant en faveur de la lutte contre l'impunité. Cependant, la durabilité de cet acquis du projet conjoint passe nécessairement par certaines conditions que l'évaluation juge indispensable. Il s'agit de l'élaboration d'un cadre légal spécifique de protection de personnes (victimes, témoins) en danger en raison de leur collaboration avec les juridictions ordinaires dans le cadre d'enquêtes ou de procédures judiciaires et non judiciaires. Le cadre normatif ne prévoit pas non plus d'organe officiel en charge spécifiquement de la protection des témoins et des victimes. Non seulement le concept de « témoin » n'est pas défini en droit centrafricain, mais aussi, les droits des témoins ne sont pas énumérés alors que des obligations légales pèsent sur eux. De plus le cadre normatif reste muet sur la prise en charge médicale et psychologique des témoins et des victimes, leur orientation et la logistique nécessaire à leur audition. Ainsi, la non-disponibilité d'un cadre légal national pertinent pour offrir une protection complète et adaptée aux victimes et aux témoins collaborant avec les enquêtes et les poursuites pour des crimes graves est un défi.

C 20. Genre et droits humains

152. Les femmes ont été profondément affectées par le conflit, les violations des droits de l'homme (RCPCA, p1). Selon les estimations, de 6 000 à 10 000 enfants, y compris des filles, ont été contraints de rejoindre les groupes armés. L'Etat n'a pas été en mesure d'apporter une réponse adéquate aux victimes de ces abus, particulièrement en matière de soins psychologiques aux femmes et aux filles ayant subi des violences (RCPCA, p 6). Le projet conjoint a contribué à l'EGS et aux approches fondées sur les droits fondamentaux grâce aux enquêtes et instruction sur les VBG liées aux conflits (les dossiers des femmes violées sont traités par la CPS), le recrutement du personnel a pris en compte la question du genre (des femmes font partie du personnel), les dispositions particulières prises pour auditionner les témoins et victimes de sexe femme, la stratégie de protection des victimes et témoins qui prend en compte les VBG. Lors sessions des formations organisées au mois d'avril 2018 sur les compétences fondamentales relatives à la conduite des enquêtes, une journée a été dédiée à la formation sur les questions de violences sexuelles basées sur le genre. Plusieurs actions menées par le projet à travers la réalisation d'ateliers spécifiques sont consacrées aux femmes ; Ces activités ont permis aux femmes de s'exprimer librement sans craindre le jugement d'autres personnes. Parmi les 1310 participants aux ateliers de sensibilisation ; on comptait 423 femmes, soit 32 %. Sur les 20 OPJ, 4 sont des femmes. Cependant, comparativement à ce qui était envisagé, la proportion des femmes recrutés comme OPJ n'a pas atteint 50 %. La présence des femmes a diminué dans les effectifs des chambres de la Cour du fait de non déploiement à Bangui de la Juge béninoise.

153. Les Stratégies/outils développés pour le fonctionnement de la Cour Pénale Spéciale ont pris en compte la dimension genre dans les procédures de sélection des membres, dans la stratégie de sensibilisation, dans le règlement de procédure et de preuve, dans la stratégie de protection des victimes & des témoins etc. Grâce à l'appui du PNUD en partenariat avec la MINUSCA, la Cour Pénale Spéciale est rentrée dans sa phase opérationnelle. En fin décembre 2019, 57 plaintes avaient été déposées au parquet spécial et font l'objet d'une analyse préliminaire, 40 plaintes portant sur les violences sexuelles en situation de conflit ont été transmises à la CPS par les juridictions ordinaires, 6 dossiers font déjà l'objet d'une enquête au niveau de l'Unité Spéciales de Police Judiciaire dont deux sont passés à l'instruction. Le projet conjoint, à travers l'élaboration de la stratégie de protection des victimes et des témoins, a doté les instances judiciaires et non judiciaires de la RCA, d'un outil visant à faciliter la collaboration des victimes et témoins aux enquêtes, instructions et poursuites dans le cadre de la lutte contre l'impunité des violations graves des droits de l'homme, ainsi que du droit international humanitaire. La stratégie reconnaît que les cibles des violations incluent non seulement les hommes, mais aussi des femmes et enfants (garçons et filles). Les stratégies proposées s'assurent de l'intégration du genre dans toutes ses activités. Notamment en formant des équipes de personnes qualifiées pour procéder aux écoutes des victimes, spécialement des femmes et des enfants (écoutants) et d'enquêteurs en respectant la parité homme et femme, etc.

154. Dans le processus de recrutement du personnel, des dispositions ont été prises pour encourager les candidatures féminines à travers la mention, « *les candidatures féminines sont vivement encouragées* » dans les TdRs. Les organisations des femmes ont été associées dans le processus de formulation du projet et dans la mise en œuvre. Dans le cadre de programme de sensibilisation, plusieurs ateliers de renforcement des

capacités des OSC ont été organisée. L'un de ces ateliers a été dédié spécifiquement à l'association composée des Femmes (Association des femmes Juristes) qui a réalisé des activités sur toute l'étendue du territoire nationale. Ces activités se sont adressées spécifiquement à un public féminin. Des mesures particulières sont prises en compte pour l'audition des victimes de violences sexuelles. Les différentes constructions et réhabilitations ont pris en compte la dimension genre dans les installations des bureaux et des sanitaires. Les mesures appropriées sont établies pour le contrôle d'accès des femmes aux installations de la CPS. Les stocks de kits constitués par l'unité de sécurité en cas de crise majeure contiennent des produits spécifiques à l'hygiène des femmes. Les activités de communication et de sensibilisation sont faites en langue nationale locale (*sango*) pour permettre aux femmes (qui sont en majorité analphabète) de comprendre les messages véhiculés.

155. La revue du PRODOC a montré que les considérations de genre ont fait partie du processus de formulation du projet conjoint. Un effort a été fait pour rendre compte des disparités entre les femmes, les enfants et les hommes en matière de préjudices subis lors des crises sociopolitiques. Le document de projet a fait l'objet d'un contrôle (checklist genre) pour veiller à la prise en compte de l'égalité des sexes. Ainsi, pendant le processus de formulation, le PRODOC a été soumis à l'experte genre pour vérifier l'effectivité de la prise en compte de la dimension genre. Cependant, dans le PRODOC, une section n'est pas consacrée spécifiquement à la problématique du genre.

IV-CONCLUSIONS FINALES

156. Le projet conjoint est parfaitement aligné aux priorités du Gouvernement centrafricain en matière de justice, de lutte contre l'impunité telles qu'exprimées lors du Forum de Bangui et inscrites dans les politiques nationales telles que le Programme d'Urgence et de Relèvement Durable (PURD 2014-2016) ; le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix (2017-2021) du Gouvernement centrafricain. Le projet conjoint est en harmonie avec les priorités du PNUD-RCA (Programme pays 2018-2021), spécifiquement dans le premier domaine « *la gouvernance, la consolidation de la paix et l'état de droit* ». Le projet conjoint s'intègre dans le cadre législatif et institutionnel de la RCA, notamment dans la loi portant création de la Cour Pénale Spéciale. De même, le projet conjoint contribue à la réalisation des effets du résultat stratégique 1 « *la paix, la sécurité et la cohésion sociale* » de l'appui des Nations Unies (effets UNDAF+) et directement à la réalisation de l'ODD 16 (Paix, justice et institutions efficaces). Le projet contribue à l'égalité des sexes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux. Cependant, l'évaluation note une déficience du cadre de résultats du projet conjoint en matière d'intégration du genre dans les différents produits et indicateurs.

157. L'analyse des résultats atteints atteste de l'efficacité du projet conjoint dans l'opérationnalisation de la CPS. L'appui du projet conjoint a contribué à la réalisation et à la finalisation des travaux de réhabilitation, de construction des bâtiments abritant la CPS. Le personnel a été recruté et doté en équipements informatiques (ordinateur portable, imprimante, connexion Internet) et en fournitures de bureau (bureaux complets, bac à papier, ramettes de papiers A4, stylos etc.). Le projet a contribué à la sécurisation du personnel et des biens de la CPS par la mise en place d'une Unité de sécurité. Nonobstant les résultats probants atteints en termes d'opérationnalisation de la CPS, l'efficacité des interventions du projet conjoint a été affectée, par le problème de recrutement des magistrats internationaux. La coordination du projet conjoint d'appui à la CPS a été globalement délicate. Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats. Le budget global de la première phase du projet conjoint a été globalement mobilisé (97% des prévisions budgétaires). La MINUSCA est le principal bailleur du projet conjoint avec une contribution de plus de 45% du budget. L'Etat centrafricain a contribué financièrement à l'opérationnalisation de la CPS.

158. Le projet conjoint a globalement fait bon usage des ressources mobilisées pour atteindre les résultats du projet. L'exécution budgétaire a été efficace avec des taux d'exécution avoisinant les 100% et en adéquation avec les taux de réalisation des produits. Les acquis du projet sont susceptibles d'être pérennisés car la mise en œuvre des activités s'est appuyée sur les ministères en charge de la santé et de l'état, mais aussi le renforcement des systèmes. L'implication des structures de l'Etat confère un ancrage institutionnel significatif au projet. D'une manière générale, l'appropriation nationale du projet est solide. Au niveau politique, institutionnel et juridique, les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet constituent des gages de durabilité des bénéfices du projet.

V- LEÇONS APPRISES

159. Les leçons apprises sont :

- La communication entre les partenaires de mise en œuvre : la bonne communication entre les partenaires de mise en œuvre a permis de clarifier les rôles, d'éviter les chevauchements et d'améliorer la synergie au sein du projet conjoint.
- La communication entre les parties prenantes : toute modification dans la mise en œuvre de la CPS, portant sur les procédures et critères convenus entre les autorités nationales et les autres parties prenantes, doit être préalablement discutée et nécessite l'accord de tous.
- La gestion adaptative du mécanisme de financement des partenaires de mise œuvre favorise l'atteinte de résultats
- La responsabilisation et l'autonomisation des structures dans la gestion des ressources financières favorisent la mise en œuvre efficace des activités
- La création de synergies d'action avec les programmes des autres agences du SNU et autres initiatives au niveau national, régional et local permet une harmonisation des interventions, et une optimisation des ressources ;

VI-RECOMMANDATIONS

160.Recommandations à l'endroit du SNU

✓ *Recommandations stratégiques*

- Développer la synergie avec les projets similaires, notamment en matière de renforcement des capacités et de partage d'analyses, y compris des analyses de situation, recommandations et messages stratégiques afin d'en informer le senior management des Nations Unies de manière stratégique (et conjointe). (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée court terme*).
- Définir un processus d'autonomisation et d'indépendance de la CPS vis-à-vis des partenaires techniques et financiers. (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée moyen terme*)
- Transférer les fonctions de gestion de la CPS, assurées par l'unité de gestion du projet conjoint, progressivement au greffe qui constitue l'Unité administrative de la CPS. (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée court terme*)
- Dans la mesure du possible, évoluer progressivement vers la modalité d'implémentation nationale (NIM). Pour ce faire, une évaluation des capacités nationales pourrait être afin de démontrer la capacité technique et administrative des institutions nationales pour assumer la responsabilité de l'utilisation efficace des contributions nécessaires dans l'atteinte des résultats attendus. (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : long terme*)

✓ *Recommandations opérationnelles*

- Redéfinir clairement les rôles de la MINUSCA et du PNUD afin de favoriser une meilleure synergie d'action entre ces acteurs dans la mise en œuvre des activités de Projet (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)
- Impliquer des autorités locales, des leaders communautaires Femmes et Jeunes comme des Relais Communautaire de la CPS qui vont travailler dans les ménages auprès des populations des régions occupées sur la CPS et partager des informations dans les communautés (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : moyen terme*)

- Développer, en consultation avec la Cour, une politique d'attraction et de rétention du personnel (*Gouvernement Centrafricain*) (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : moyen terme*)
- Définir un cadre de concertation régulier afin de renforcer la cohérence des actions menées dans les projets similaires. (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)
- Mobiliser les ressources financières sur toute la période pour le fonctionnement de la Cour Pénale Spéciale car le projet conjoint est un projet pluriannuel. (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)
- Recruter du personnel pour étoffer l'Unité de sécurisation de la CPS (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)
- Réviser le mode de recrutement des magistrats internationaux afin de favoriser le fonctionnement de toutes les chambres(*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)
- Réviser le cadre de résultats pour tenir compte du genre en incluant des résultats spécifiques et ciblés sur l'accès des femmes à la justice, à la sécurité, et lutte contre les VSBG (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)

161.Recommandations à l'endroit de l'Etat centrafricain

✓ Recommandations stratégiques

- Mobiliser des ressources domestiques pour le fonctionnement de la CPS (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : moyen terme*)

✓ Recommandations opérationnelles

- Etoffer le personnel de l'USPJ (10 OPJ) (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)
- Equiper l'USPJ en matériels roulants (4 véhicules type 4x4) (*Partenaires/PNUD/MINUSCA*) ; *Priorité élevée, Durée : court terme*)

ANNEXES

Références bibliographiques

- Descriptif de **programme** Pays pour la République Centrafricaine (2018-2021)
- Loi organique portant création, organisation et fonctionnement de la Cour Pénale Spéciale
- Rapports annuels du projet conjoint, 2018, 2019
- Rapport d'évaluation finale du projet d'appui à la restauration de l'Etat et au relèvement économique à Bambari en République Centrafricaine
- Rapport d'évaluation à mi-parcours du projet conjoint d'appui à la Cour Pénale Spéciale (CPS) en République Centrafricaine, 2018 ;
- Rapport annuel de progrès 2018 et 2019
- Rapport général du Forum de Bangui, 2015
- Rapport de la mission GFP sur l'approche programmatique des Nations Unies en appui au secteur de la justice en RCA
- Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF+) 2018-2021
- Plan stratégique du PNUD (2018-2021),
- Plan National de relèvement et de consolidation de la paix (2017-2021)
- PRODOC
- Plan de communication de la Cour Pénale Spéciale (CPS)
- Proposition de Plan de sensibilisation sur la Cour Pénale Spéciale (CPS)
- Stratégie d'enquêtes, de poursuites et d'instruction
- Stratégie de protection des victimes et des témoins
- The evaluation policy of UNDP
- GUIDE DE LA PLANIFICATION, DU SUIVI ET DE L'ÉVALUATION AXÉS SUR LES RÉSULTATS DU DÉVELOPPEMENT
- Harvard Humanitarian Initiative, Programme des Nations Unies pour le Développement ; RAPPORT 2017, 2018,2019, 2020
- POLITIQUE SECTORIELLE DE LA JUSTICE 2020 - 2024

MATRICE D'ÉVALUATION

Critères d'évaluation appropriés	Questions évaluatives	Sous questions	Indicateurs	Source des données	Méthodes de collecte des données	Méthode d'analyse des données
Pertinence	Le Projet conjoint d'appui à la Cour Pénale Spéciale (CPS) de la République Centrafricaine est-il pertinent ?	<p>Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les Objectifs de Développement Durable (ODD) ?</p> <p>Dans quelles mesures le projet répond-il aux besoins des groupes cibles (CPS, Victimes et témoins, OSC partenaires et Corps spécial d'avocats) ?</p> <p>La théorie du changement est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?</p> <p>Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?</p> <p>Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ? Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux ? Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. ? Dans quelle mesure et de quelles façons le projet contribue t-il à répondre à la problématique de la lutte contre l'impunité considérée comme un pilier de la consolidation de la paix dans le pays ?</p>	<p>Degré d'adéquation les interventions identifiées dans le projet avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Les besoins des populations o Les priorités nationales 	<p>Documents projets</p> <p>Documents de stratégies et politiques sectorielles</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens avec les groupes cibles (CPS, Victimes et témoins, OSC partenaires et Corps spécial d'avocats) ?</p> <p>Entretiens avec les parties prenantes</p>	<p>Analyse de la cohérence des effets, des besoins des détenteurs de droits et les priorités nationales</p>
		<p>Degré de compatibilité des activités avec la finalité du projet et la concrétisation des effets escomptés</p>	<p>Cadre de résultats</p> <p>Cadre logique</p> <p>Plans de travail annuels</p> <p>Documents de projets</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens avec des informateurs clés</p>	<p>Analyse de la cohérence des activités avec les effets escomptés du projet</p>	
		<p>Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, sur le Plan stratégique du PNUD et aux priorités de</p>	<p>Niveau d'atteinte des résultats (produits) escomptés</p>	<p>Rapports de suivi</p> <p>Rapports d'évaluation</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretiens avec les responsables</p>	<p>Analyse comparative des résultats escomptés aux résultats atteints</p>

Efficacité	La mise en œuvre du Projet conjoint d'appui à la Cour Pénale Spéciale (CPS) de la République Centrafricaine a-t-elle été efficace ?	développement nationales ? Dans quelle mesure les produits du projet ont-ils été réalisés ? Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des résultats attendus du projet ? La stratégie de partenariat du projet conjoint a-t-elle été adaptée et efficace ? Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ? Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ? Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ? Dans quelle mesure le projet a-t-il bien tenu compte des besoins des groupes cibles dans sa mise en oeuvre ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en oeuvre du projet ? Dans quelle mesure l'opérationnalisation de la Cour Pénale Spéciale a contribué à l'amélioration de la confiance de la population Centrafricaine aux mécanismes de la justice transitionnelle ? Dans quelle mesure le projet a-t-il eu des effets sur les domaines ciblés (justice transitionnelle, juridictions ordinaires et justice centrafricaine d'une manière générale) Des bonnes pratiques, réussites, leçons tirées ou exemples transférables ont-ils été identifiés, documentés et partagés ? Le mécanisme de coordination prévu était-il adapté et efficace ? Dans quelle mesure le principe de ne laisser personne pour compte a-t-elle été considérée dans la mise en oeuvre de projet ? Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à la réalisation des droits fondamentaux ?	Importance de l'écart entre les résultats obtenus et escomptés Importance des résultats indirects obtenus		en charge du suivi et évaluation	Analyse des résultats indirects obtenus
		Prise en compte des lacunes et faiblesses du système national	Plan de travail annuel ; Matrice des résultats Documents de projet	Revue documentaire Entretiens avec les responsables en charge du suivi et évaluation des parties prenantes, Entretiens avec les personnes au niveau central et local	Examen de la prise en compte des principes programmatiques dans les plans de travail	
		Prise en compte des groupes ciblées par les interventions dans la mise en oeuvre du projet	Plans de travail annuel de mise en oeuvre Rapports annuels de mise en oeuvre Discussion avec les acteurs	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, Entretiens avec les personnes au niveau central et local	Analyse des risques liés à la mise en oeuvre	
		Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ? Dans quelle mesure la stratégie de mise en oeuvre du projet conjoint et son exécution ont-elles été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ? Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique pour obtenir	comparaison entre les coûts des investissements et les coûts administratifs des activités réalisées Adéquation des budgets prévus aux dépenses engagées	Rapports financiers Discussion avec les parties prenantes et les responsables financiers	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes Entretiens avec les personnes au niveau central et local	Ressources dépensées rapportées au % de réalisation des résultats escomptés

Efficience	La mise en œuvre du Projet conjoint d'appui à la Cour Pénale Spéciale (CPS) de la République Centrafricaine a-t-elle été efficace ?	les résultats ? Dans quelle mesure les systèmes de Suivi et Evaluation utilisés par le projet permettent-ils d'assurer une gestion efficace et efficiente du projet ? Les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été suffisantes pour délivrer les résultats attendus et dans les meilleures conditions ? Dans quelle mesure le mécanisme de coordination a-t-il contribué à la rationalisation des ressources ? Quel type d'obstacles (administratifs, financiers, coordination et de gestion) le projet a-t-il rencontrés ? les solutions proposées étaient-elles adaptées ? Si non, pourquoi ?	Importance des retards dans la mise en œuvre du projet	Plans de travail Rapports annuels de mise en œuvre	Revue documentaire Entretiens avec les parties prenantes, Entretiens avec les personnes au niveau central et local	Examen du dysfonctionnement du dispositif organisationnel et institutionnel de mise en œuvre du projet
Durabilité	Dans quelle mesure la durabilité des résultats et des interventions du Projet conjoint d'appui à la Cour Pénale Spéciale (CPS) de la République Centrafricaine pourra-t-elle être assurée ?	Existe-t-il des risques financiers, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des acquis du projet ? Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ? Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?	Importance des facteurs influençant la viabilité ou non des résultats	Documents de projets Rapports annuels de mise en œuvre du projet Discussion avec les acteurs	Revue documentaire Entretiens avec les acteurs Entretiens avec les personnes au niveau central et local	Analyse des facteurs de viabilité ou non des résultats et leur prise en compte
		Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de droits fondamentaux et de développement humain ? Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ? Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ? Dans quelle mesure les interventions du projet disposent-elles de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées ? Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?	Capacités des populations, des parties prenantes à assurer la continuité des bénéfices Mécanismes financiers, institutionnels et organisationnels pour soutenir la continuité des bénéfices	Rapports annuels de mise en œuvre Discussion avec les parties prenantes et acteurs clés	Entretiens avec les populations et les parties prenantes Visite des réalisations Entretiens avec les personnes au niveau central et local	Analyse de l'appropriation par les populations bénéficiaires des réalisations Examen des mécanismes institutionnels, financiers et organisationnels de pérennisation des acquis des interventions

LISTE DES ACTEURS RENCONTRES

Acteurs à rencontrer	Techniques de collecte des données
Séance de travail entre l'équipe de consultants et le Comité Technique de l'évaluation/ Arrangements administratifs	Echanges
MINUSCA	
Chef de la Section des Affaires judiciaires et pénitentiaires :	
Spécialiste des Affaires judiciaires / Unité Appui aux Juridictions et aux poursuites	Entretiens individuels semi-directifs
OIC Unité pénitentiaire	Entretiens individuels semi-directifs
Spécialiste des Affaires judiciaires / Unité Restauration de l'Autorité de l'Etat et Accès à la Justice	Entretiens individuels semi-directifs
Spécialiste des Affaires Judiciaires / Unité Appui à la Cour pénale spéciale	Entretiens individuels semi-directifs
PNUD	
Représentante Résidente PNUD	Entretiens individuels semi-directifs
Chargé de suivi évaluation du PNUD	Entretiens individuels semi-directifs
IT, Administration	
Chargé du projet au PNUD	Entretiens individuels semi-directifs
CPS	
Unité spéciale des Officiers de Police Judiciaire (OPJ) de la CPS,	Focus group dirigé
Cabinets d'instruction	Entretiens individuels semi-directifs
Chambre d'accusation spéciale	Entretiens individuels semi-directifs
Bureau du procureur	Entretiens individuels semi-directifs
Secrétariat du Parquet	Entretiens individuels semi-directifs
Greffes	Entretiens individuels semi-directifs
Personnel de systèmes d'assistance aux victimes, de protection des victimes et des témoins, l'assistance judiciaire	Entretiens individuels semi-directifs
Corps spécial d'avocats	Entretiens individuels semi-directifs
Société civile	

Le Réseau des Volontaires de la Paix (RVP)		Entretiens individuels semi-directifs
Associations des Victimes et témoins		Entretiens individuels semi-directifs
Penal Reform International		Entretiens individuels semi-directifs



MINUSCA
Mission multidimensionnelle intégrée
des Nations Unies pour la stabilisation
en République centrafricaine



**PROJET CONJOINT D'APPUI A LA COUR PENALE SPECIALE (CPS) DE LA REPUBLIQUE
CENTRAFRICAINE**

TERMES DE REFERENCE DE L'ÉVALUATION FINALE

2. CONTEXTE ET SITUATION

Depuis décembre 2013, la République centrafricaine a été marquée par un violent conflit. Des milliers de civils ont été tués par les parties au conflit et plus de 800.000 personnes ont été déplacées de leurs foyers. Environ la moitié, dont la plupart des musulmans, a trouvé refuge dans les pays voisins. Malgré la mise en place de la transition et la tenue des 2 tours des élections présidentielles, une grande partie du territoire habitée reste sous le contrôle des groupes armés. La crise en République centrafricaine (RCA) et les dynamiques du conflit sont caractérisés par un développement humain extrêmement faible, de profondes inégalités, la mainmise des élites sur les ressources du pays, la violence comme principal moyen d'accéder à des positions politiques et des ressources économiques ainsi que l'impunité pour les graves violations de droits de l'homme.

En 2014, les autorités nationales ont décidé de créer une nouvelle juridiction dans l'ordre judiciaire national : la Cour Pénale Spéciale (CPS). Elle est destinée à enquêter, poursuivre et juger les violations graves des droits humains, y compris les crimes contre l'humanité et les crimes de guerre. La loi portant création de la CPS, dont l'existence est prévue pour une durée de 5 ans, avec possibilité de renouvellement, a été votée par le parlement et promulguée en juin 2015.

L'originalité de la CPS est qu'elle présente une composition mixte, avec la présence aussi bien de magistrats nationaux qu'internationaux en son sein. Rendre les auteurs de graves violations responsables de leurs actes sera une première dans le pays et apportera une contribution importante à la paix et à la sécurité.

Pour atteindre les objectifs qu'elle poursuit en matière de promotion de l'Etat de Droit en RCA, les Nations Unies apportent leur soutien à la CPS à travers le Global Focal Point pour la police, la justice et les affaires pénitentiaires (GFP) et la mise en œuvre du projet conjoint PNUD-MINUSCA d'appui à la CPS dont le document du projet a été signé, le 26 août 2016, par les autorités nationales centrafricaines et les Nations Unies.

Selon ledit document, l'objectif général du projet est de contribuer à la lutte contre l'impunité, à la restauration de l'Etat de droit et à la cohésion sociale et soutenir le processus de réconciliation nationale en vue de construire une paix durable.

Les objectifs spécifiques sont :

- La CPS enquête et instruit les violations de droits de l'homme les plus graves en veillant à l'organisation de procès équitables ;
- Le fonctionnement de la CPS et son personnel sont efficaces et rigoureux ;
- La CPS interagit activement avec la population, assure la participation effective des victimes et témoins au processus judiciaire et contribue à générer de la confiance dans les institutions de l'Etat de droit ;
- La CPS développe les capacités nationales en matière d'Etat de droit, contribue au processus de justice transitionnelle et à la consolidation de la paix.

Pour atteindre ces objectifs, l'appui à la CPS se déroule en deux phases dont la première, prévue pour durer trois ans, appuie les enquêtes et l'instruction à travers un soutien à l'unité spéciale des Officiers de Police Judiciaire (OPJ) de la CPS, aux cabinets d'instruction, à la chambre d'accusation spéciale, au bureau du procureur et au greffe. Elle soutient également l'établissement de systèmes d'assistance aux victimes, la protection des victimes et des témoins, l'assistance judiciaire et la défense légale, l'engagement avec la population et la sécurisation de la CPS et de son personnel. Elle est développée en trois étapes :

- Recyclages et formations des OPJ et du personnel judiciaire ;
- Rénovation et équipement du bâtiment abritant la CPS ;
- Et production d'une stratégie d'enquêtes,
- etc.

La seconde phase, axée sur l'appui aux procès ne fait pas partie du présent projet et les modalités de son soutien seront définies ultérieurement en fonction des résultats atteints par le présent projet.

La mise en œuvre du projet a démarré en août 2016 pour s'achever au 31 Décembre 2019. Conformément à la politique du PNUD et aux accords de partenariat, il est prévu une évaluation finale à la fin du projet à des fins de redevabilité et d'apprentissage. C'est à ce titre que le PNUD recrute un consultant international et un consultant national qui travailleront sous la supervision de la Représentante Résidente du PNUD en RCA, représenté par le responsable de l'Unité Suivi et Evaluation du programme pour conduire ladite évaluation pour une durée de 45 (quarante-cinq) jours calendaires.

INFORMATION SUR LE PROJET		
Intitulé du Projet : Projet conjoint d'Appui à la Cour Pénale Spéciale de la République centrafricaine		
Numéro du projet (ATLAS) : # 95479		
Contribution du projet aux Produits du CPD : Produit 1.1 : La population a accès à des services de justice et de sécurité et les affaires pénales sont jugées, y compris par la Cour pénale spéciale.		
Pays : République centrafricaine		
Région : BANGUI		
Date signature document du projet : 26 Août 2016		
Période de mise en œuvre	Début : 26 août 2016	Fin : 31 Décembre 2019
Budget du Projet 2019 : 12 219 378,71 USD		
Bailleurs : Fonds Programmatiques MINUSCA : 3 807 153,09 USD		
<ul style="list-style-type: none"> •PNUD : 1 440 660,84 USD •MPTF (Pays Bas) : 200 437,75 USD •EU : 1 889 020,95 USD •ONU DC : 50 000,00 USD 		
Partenaires de mise en œuvre : Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique et de l'Administration du territoire, Ministère de la Justice et des droits humains, MINUSCA, ONU Femmes, Programme des Volontaires des Nations Unies		

3. OBJET, CHAMP ET OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

En plus de la conformité à la politique de l'organisation qui rend obligatoire les évaluations inscrites dans les accords de partenariat et de projet dont le budget est plus de 5 Millions de dollars (US). L'objectif principal de la présente évaluation est d'accroître la redevabilité et l'apprentissage au sein du bureau PNUD.

Elle permettra aux bailleurs (MINUSCA, PNUD, Union Européenne, Pays Bas, France, Etats-Unis, Programme des Volontaires des Nations-Unies), aux partenaires de mise en œuvre (Ministère de l'Intérieur, de la Sécurité publique et de l'Administration du territoire, Ministère de la Justice et des droits humains, Cour pénale Spéciale), la société civile et à la population centrafricaine de disposer des informations sur la pertinence du projet, son efficacité, son efficience et sa durabilité.

Il est attendu une documentation consistante des leçons apprises, des bonnes pratiques ainsi que l'édition des recommandations découlant de sa mise en œuvre qui soient à la fois stratégiques, faisables et susceptible d'être suivies.

L'évaluation permettra spécifiquement de :

- Porter une appréciation rigoureuse et objective sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, et la durabilité des résultats du projet ;
- Déterminer dans quelle mesure la théorie du changement du projet reste valide ;
- Apprécier les contributions du projet aux aspects transversaux pertinents tels que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et les respects des droits humains ;
- Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en œuvre du projet ;
- Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;
- Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du projet et pour d'autres interventions similaires dans le futur.

Elle couvrira la période de la vie du projet allant du 26 août 2016 (date de signature du document de projet) jusqu'au 30 Novembre 2019.

Les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes du projet (PNUD, MINUSCA, Ministère de la Justice, ONUFEMMES, USA, France, Pays-Bas et Union Européenne) à des fins de prise de décisions en ce qui concerne la seconde phase du projet.

Même si le projet a réalisé certaines activités de sensibilisation dans les régions, l'évaluation se limitera à la zone de Bangui.

Il reviendra à l'équipe d'évaluation de faire une analyse de la mise en œuvre du projet afin de la placer dans le contexte global des initiatives de développement en RCA aussi bien sur le plan national (Contribution au RCPCA, à l'UNDAF).

Les résultats de cette évaluation seront adressés au PNUD qui les partagera avec les bailleurs, les partenaires de mise en œuvre ainsi que les autorités nationales.

Un mécanisme de suivi des recommandations issues de cette évaluation sera mis en place par le PNUD.

4. CRITERES D'EVALUATION ET QUESTIONS INDICATIVES CLES

L'évaluation devra répondre aux questions fondamentales réparties en critères habituels d'évaluation des projets suivantes : La pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

A. Pertinence

- Dans quelle mesure le projet s'est-il inscrit dans les priorités nationales en matière de développement, les produits et effets du programme de pays, le Plan stratégique du PNUD et les Objectifs de Développement Durable (ODD) ?
- Dans quelles mesures le projet répond-il aux besoins des groupes cibles (CPS, Victimes et témoins, OSC partenaires et Corps spécial d'avocats) ?
- La théorie du changement est-elle toujours valide ? Si non, pourquoi ?
- Dans quelle mesure des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents dans la conception du projet ?
- Dans quelle mesure les perspectives des personnes en mesure d'influencer les résultats, et de celles qui pouvaient apporter des informations ou d'autres ressources pour la réalisation des résultats énoncés ont-elles été prises en compte lors du processus de conception du projet ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'égalité des sexes et aux approches fondées sur les droits fondamentaux ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière adaptée aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. ?
- Dans quelle mesure et de quelles façons le projet contribue-t-il à répondre à la problématique de la lutte contre l'impunité considérée comme un pilier de la consolidation de la paix dans le pays ?

B. Efficacité :

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, sur le Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales ?
- Dans quelle mesure les produits du projet ont-ils été réalisés ?
- Quels facteurs ont contribué à la réalisation ou à la non-réalisation des résultats attendus du projet ?
- La stratégie de partenariat du projet conjoint a-t-elle été adaptée et efficace ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ? Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants ? Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?
- Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ? Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ? Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il bien tenu compte des besoins des groupes cibles dans sa mise en œuvre ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?

- Dans quelle mesure l'opérationnalisation de la Cour Pénale Spéciale a contribué à l'amélioration de la confiance de la population Centrafricaine aux mécanismes de la justice transitionnelle ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il eu des effets sur les domaines ciblés (justice transitionnelle, juridictions ordinaires et justice centrafricaine d'une manière générale)
- Des bonnes pratiques, réussites, leçons tirées ou exemples transférables ont-ils été identifiés, documentés et partagés ?
- Le mécanisme de coordination prévu était-il adapté et efficace ?
- Dans quelle mesure le principe de ne laisser personne pour compte a-t-elle être considérée dans la mise en œuvre de projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à l'égalité des sexes et à la réalisation des droits fondamentaux ?

C. Efficience :

- Dans quelle mesure la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?
- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre du projet conjoint et son exécution ont-elles été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ?
- Les ressources humaines et financières ont-elles été utilisées de manière économique ? Les ressources (fonds, personnel, temps, expertise, etc.) ont-elles été affectées de manière stratégique pour obtenir les résultats ?
- Dans quelle mesure les systèmes de Suivi et Evaluation utilisés par le projet permettent-ils d'assurer une gestion efficace et efficiente du projet ?
- Les ressources humaines, matérielles et financières ont-elles été suffisantes pour délivrer les résultats attendus et dans les meilleures conditions ?
- Dans quelle mesure le mécanisme de coordination a-t-il contribué à la rationalisation des ressources ?
- Quel type d'obstacles (administratifs, financiers, coordination et de gestion) le projet a-t-il rencontrés ? les solutions proposées étaient-elles adaptées ? Si non, pourquoi ?

D. Durabilité

- Existe-t-il des risques financiers, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des acquis du projet ?
- Les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?
- Dans quelle mesure les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de droits fondamentaux et de développement humain ?
- Dans quelle mesure les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?
- Dans quelle mesure les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet et diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?
- Dans quelle mesure les interventions du projet disposent-elles de stratégies de désengagement bien conçues et bien planifiées ?

- Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

5. METHODOLOGIE

Il s'agit d'une évaluation finale participative. L'approche méthodologique décrite dans cette section, loin d'être figée, reste flexible et donc susceptible d'amendements.

La méthodologie finale devra émerger d'une concertation entre les équipes des parties prenantes concernées. Elle devra tenir compte des indications contenues dans les documents de références des agences partenaires de mise en œuvre en matière d'évaluation et permettre de traiter des questions spécifiques au genre.

D'une manière globale, la méthodologie devra comporter :

- Une analyse documentaire : elle consultera les documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du projet (PNUAD, documents de programme de pays, plan stratégique PNUD, document de projet, plan de travail annuel, plan d'acquisition des biens & services, textes législatifs et réglementaires de la Cour Pénale spéciale, budgets, comptes-rendus de réunions, rapports périodiques de progrès, comptes rendus des Comité techniques et comité du pilotage, etc.
- Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurées avec les parties prenantes qui vont entre-autres cibler : les équipes de l'unité de gestion projet conjoint d'appui à la CPS, le Gouvernement (ministères partenaires), les bailleurs de fonds, les ONG partenaires, et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit du processus de mise en œuvre du Projet.
- Des visites sur le terrain et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles ;
- Examen et analyse des données provenant du suivi ou d'autres sources ou autres méthodes d'analyse ;
- Autres méthodes telles que les inventaires de résultats, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.

L'approche méthodologique retenue, y compris le calendrier des entretiens, des visites sur le terrain et la liste des données qui seront utilisées pour l'évaluation doit être clairement présentée dans le rapport de démarrage et doit faire l'objet de discussions poussées et d'un accord entre les parties prenantes et les évaluateurs.

Une réunion de démarrage de l'évaluation sera organisée avec les membres du groupe de pilotage afin de clarifier les attentes autour de l'évaluation finale.

6. PRODUITS DE L'ÉVALUATION (LIVRABLES)

Les produits attendus de cette évaluation sont les suivants :

Rapport de démarrage (3-5 pages) : Le rapport de démarrage doit se fonder sur les discussions préliminaires avec les partenaires de mise en œuvre et à l'issue de l'examen documentaire, il doit être réalisé avant le démarrage de l'évaluation (avant tout entretien formel, distribution de questionnaires ou visites sur le terrain).

Réunions de débriefing : Elle sera organisée immédiatement après la collecte des données et vise à informer les parties prenantes des premières constatations.

Rapport provisoire de l'évaluation (15 à 20 pages) : Ce document fera l'objet de commentaires de la part des parties prenantes dans un délai convenu, en tenant compte des exigences relatives au contenu tel que défini dans les guides d'évaluation des agences.

Piste d'audit du rapport d'évaluation : Les modifications apportées par l'équipe, les évaluateurs en réponse aux observations sur le rapport provisoire vont être consignés par les évaluateurs pour montrer comment ils ont traité chaque commentaire.

Rapport final d'évaluation : Il sera obtenu après la prise en compte des commentaires pertinents des parties prenantes. Il fera l'objet d'une présentation aux parties prenantes clés du projet (20 à 30 pages sans annexe).

7. COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION ET COMPETENCES REQUISES

La Mission sera conduite par une équipe composée de deux (02) consultant(e)s dont un consultant international et un consultant national n'ayant jamais travaillé avec le projet conjoint d'appui à la CPS.

Le consultant international Team Leader, doit avoir une forte expérience dans la conduite d'évaluations de projets et programme, l'analyse et l'évaluation des aspects juridiques et financiers d'une cour internationale et/ou hybride ainsi que dans la rédaction de rapports d'évaluation. Il aura la responsabilité d'organiser et de superviser le travail de l'équipe d'évaluation. Il aura la responsabilité de la production et de la qualité des documents à soumettre, de la consultation adéquate des différents acteurs impliqués et de tenir le PNUD informé de l'évolution de la mission.

Plus spécifiquement, le consultant international chef de la mission aura le profil suivant :

- Education :
 - ✓ Master en droit, en administration, sciences politiques, sciences sociales ou toute autre discipline pertinente ;
- Expérience :
 - ✓ Au moins 5 ans d'expérience dans le domaine des droits humains avec une connaissance approfondie des crimes visés par la CPS ;
 - ✓ Expérience dans l'élaboration, la gestion et/ou l'évaluation de projet similaires dans les pays en développement ;
 - ✓ Avoir un minimum de 2 missions d'évaluation similaires conduites au niveau international ;
 - ✓ Démontrer une connaissance des principes et standards internationaux en matière de justice internationale ;
 - ✓ Démontrer une connaissance adéquate des méthodes d'évaluation et de suivi des projets de développement en général et celles des agences du Système des nations Unies en particulier ;

- ✓ La connaissance du contexte juridique centrafricain sera considérée comme un avantage ;
- Langues requises :
 - ✓ Parler et écrire couramment le français avec une bonne connaissance pratique de la langue anglaise.

Le consultant national : en tant que membre de l'équipe d'évaluation, doit avoir une forte expérience en évaluation. Il doit avoir le profil suivant :

- Education :
 - ✓ Master en droit, en administration ou toute discipline des sciences Sociales.
- Expérience :
 - ✓ Au moins 5 ans d'expérience dans des domaines de la justice, de préférence reliés aux droits de l'homme,
 - ✓ Expérience dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets et programmes ;
 - ✓ Avoir un minimum de 2 missions d'évaluation similaires conduites au niveau national et/ou international ;
 - ✓ Démontrer une connaissance approfondie de l'évolution du processus judiciaire en République centrafricaine ;
- Langues requises :
 - ✓ Parler et écrire couramment le français avec une bonne connaissance pratique de la langue anglaise ;
 - ✓ Communication orale et écrite en langues locales serait considérée comme un atout.

8. DEONTOLOGIE DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation sera réalisée dans le respect des principes énoncés dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » du GNUE accessible sur le site <http://www.uneval.org/document/detail/102>.

Le consultant doit veiller à sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par des mesures garantissant la conformité avec les codes juridiques qui régissent la collecte et la publication de données. Le consultant doit également assurer la sécurité des informations collectées et prévoir des protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité des sources d'information lorsque cela est requis. Les connaissances et les données acquises au cours du processus d'évaluation doivent par ailleurs être utilisées pour l'évaluation uniquement, à l'exclusion de tout autre usage sans l'autorisation expresse du PNUD et de ses partenaires.

9. MODALITES D'EXECUTION

Le responsable de cette évaluation est la Représentante Résidente du PNUD, représentée par le Spécialiste en Suivi et Evaluation du programme. Elle veillera au respect de la politique d'évaluation, des normes et standards des organisations partenaires, sans compromettre l'indépendance de le/la consultant(e).

Un groupe de référence composé des représentants des agences et des parties prenantes clés sera mis en place pour la validation de tous les livrables de la mission.

Pour faciliter le processus de cette évaluation, l'équipe de projet va aider à connecter le/la consultant(e) avec la partie nationale ; le Comité technique du projet et les principales parties prenantes. Pendant l'évaluation, l'équipe de projet aidera à identifier les partenaires clés à interviewer par le/la consultant(e) et fournira les moyens logistiques nécessaires.

De manière spécifique, les rôles et responsabilités sont les suivants :

a) Représentante Résidente du PNUD :

- Nomme le responsable de l'évaluation ;
- Garantit l'indépendance de l'exercice d'évaluation et en vérifie la qualité.

b) Chargé de programme PNUD :

- Met en place le groupe de référence de l'évaluation avec les partenaires du projet si nécessaire ;
- Fournit des contributions ou des conseils au responsable de l'évaluation et au groupe de référence concernant les détails et le champ des termes de référence de l'évaluation et la manière dont les constats seront utilisés ;
- Vérifie et garantit l'indépendance de l'évaluation.

c) Spécialiste du suivi et de l'évaluation (S&E) PNUD :

- Participe à toutes les étapes du processus d'évaluation ;
- Garantit l'indépendance de l'évaluation ;
- Assure la liaison avec le ou les responsable(s) du programme ou projet tout au long du processus d'évaluation ;
- Fournit tous les documents de référence au/à la consultant(e) ;
- examine et valide les différents livrables de l'évaluation, en concertation avec les autres parties prenantes.

d) Groupe de référence de l'évaluation :

- Assure un rôle consultatif tout au long du processus de l'évaluation ;
- Veille à ce que les normes en matière d'évaluation définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE) soient respectées, notamment les garanties relatives à la transparence et à l'indépendance ;
- Valide tous les livrables de l'évaluation (rapport de démarrage, draft du rapport final, etc.).

e) Partenaires de mise en œuvre (Agences des Nations Unies et la partie nationale) :

- Fournissent tous les documents et informations nécessaires au/à la consultant(e) ;
- Participent à l'assurance qualité des livrables de l'évaluation ;
- Participent au Groupe de référence de l'évaluation.

f) Equipe du projet :

- Fournit tous les documents et toutes les informations nécessaires à l'évaluation ;
- Facilite les aspects logistiques, techniques et pratiques de l'évaluation.

a) Rôles des autres parties prenantes :

No	Parties prenantes	Rôles clef attendu
01	Cour Pénale Spéciale	<ul style="list-style-type: none">▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation ;▪ Utiliser les données de l'évaluation.
02	MINUSCA, Union Européenne, Ambassade USA, Ambassade France	<ul style="list-style-type: none">▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation.▪ Utiliser les données de l'évaluation,
03	Autorités locales	<ul style="list-style-type: none">▪ Collaborer et disponibiliser avec transparence et objectivité les informations exigées par l'évaluation.▪ Soutenir tout le processus de l'évaluation à et à tous les niveaux.
04	Société civile (ONG)	<ul style="list-style-type: none">▪ Produire des feedbacks objectifs sur le processus de planification, de mise en œuvre et de coordination des activités,▪ Produire des feedbacks sur la manière et la collaboration avec toutes les parties prenantes (dignité) et le niveau de satisfaction au vu des résultats générés par le projet et les recommandations pour les interventions futures.

10. CALENDRIER DU PROCESSUS D'ÉVALUATION

La consultation se déroulera sur une période de 45 jours calendaires répartis à titre indicatif comme suit :

ACTIVITE	NOMBRE DE JOURS ESTIMÉ	LIEU	ENTITÉ RESPONSABLE
Publication des postes et soumission des offres	30 Jours	https://jobs.partneragencies.net/e-recruitjobs.htm et autres sites web	PNUD
Revue technique, revue financière, sélection, finalisation du contrat	15 Jours	Bureau PNUD	PNUD
Rencontre avec le personnel du PNUD et du Projet CPS pour un briefing (clarification des attentes)	3	Bureau PNUD RCA ou mail, Skype	Groupe de référence
Partage des documents, Revue des documents clés, Préparation du plan d'évaluation, la liste des personnes à interviewer et présentation de la méthodologie	3 Jours	Home- based	Equipe de l'Evaluation
Soumission de la note Méthodologique (15 pages maximum)	3 Jours	Email	Equipe de l'Evaluation
Commentaire et approbation de la note méthodologique	3 Jours	PNUD	Point Focal Equipe en charge de l'Evaluation PNUD
Consultation et visite sur terrain	10 jours	Bangui RCA	Equipe de l'Evaluation
Debriefing avec PNUD et partie prenantes	1 jour	Bangui RCA	Equipe de l'Evaluation
Soumission Draft Rapport Evaluation	10 Jours		Equipe de l'Evaluation
Commentaires partie prenantes et consolidation au draft Rapport	5 Jours	Email & Skype	Partie Prenante, Equipe en chargé de l'Evaluation PNUD

Debriefing avec PNUD	1 jour	Skype	Parties Prenantes, Equipe en chargé de l'Evaluation PNUD & consultant Evalueur
Soumission du Rapport final avec Annexes	5 Jours	Home- based	Equipe de l'Evaluation
Proposition du plan d'action pour la mise en œuvre de recommandations		Bureau PNUD	Partie Prenante, Equipe en chargé de l'Evaluation PNUD

11. PROCESSUS DE SOUMISSION DE L'OFFRE ET CRITERES DE SELECTION

L'offre comprend une note méthodologique pour conduire la mission.

Cette dernière permettra au panel d'évaluer le consultant sur la base de la grille d'évaluation contenue dans la section 6. **A noter que la méthodologie proposée par le candidat retenu est susceptible d'amendements à la lumière de la revue documentaire et les exigences de l'organisation en la matière pour être soumise à la validation du groupe de référence.**

Offre financière :

- Offre financière détaillée de mission incluant les postes honoraires journaliers et per diem ;
- Le projet prendra en charge les déplacements liés à l'exécution de la mission ;
- La durée de la mission y compris la remise du rapport final est de 45 jours calendaire.

L'offre financière du consultant est sujette à négociation sur base des barèmes des Nations Unies pour les honoraires, DSA et coûts logistiques et en fonction des disponibilités du budget.

DOCUMENTS A INCLURE DANS LA PROPOSITION

1. Technique :

(I) Note méthodologique pour conduire la mission selon les TDR

(ii) **Formulaire P11** + CV - **expériences similaires et trois références** – contact mail et téléphone –

(iii) Lettre de motivation

2. Offre financière *

Offre financière détaillée et complète pour **45 jours calendaires** détaillés comme suit :

Honoraires journalier requis pour 35 jours ouvrés (environ 45 jours calendaires)

Détails des autres frais (Perdiems pour 45 jours calendaires, frais visa si applicable, communication etc.)

* Marché à prix unitaire

La méthode d'évaluation combinée sera utilisée. Le contrat sera attribué au consultant individuel ayant présenté l'offre évaluée comme étant :

- a) Conforme, et
- b) ayant reçu le score combiné le plus élevé selon les poids prédéfinis des notes technique et financière.

“Conforme” peut être défini comme ayant rempli toutes les conditions techniques requises par les termes de références.

Critères spécifiques de sélection :

* Poids des critères techniques : 70%

* Poids du critère financier : 30%

Seules les candidatures ayant obtenu un score d'au minimum 70 points lors de l'évaluation technique seront considérées éligibles pour l'évaluation financière.

Après vérification de l'adéquation entre les propositions financière et technique, chaque offre financière (F) recevra une note financière (NF) calculée par comparaison avec la proposition financière le moins disant (Fm) de la manière suivante : $NF = 100 \times Fm / F$ (F étant le prix de la proposition financière).

Pour finir, les propositions seront ensuite classées en fonction de la note totale pondérée : Note Globale = $0,7XNt + 0,3XNf$. L'Offre sera adjugée à l'égard de la soumission ayant obtenu la note totale pondérée la plus élevée tout en tenant compte des principes généraux du PNUD (coût et efficacité). Le PNUD ne s'engage en aucun cas à choisir forcément le Consultant offrant le plus bas prix.

Les consultant(e)s seront invité(e)s à soumettre leurs offres techniques et financières. L'évaluation des dossiers se fera sur la base de :

- La compréhension des TDR
- La méthodologie et le plan de travail
- La qualification et la compétence du personnel proposé (éducation, qualification, expérience générale, expérience spécifique etc.)

Critères (pour les deux consultants)	Scores maximum (points)
1. La compréhension des TDR	10
2. Conformité du plan de travail et de la méthodologie proposés avec les termes de référence	
<p>☐ Approche méthodologique</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compréhension de la mission (sur 5 points) - Clarté (sur 5 points) - Cohérence de l'approche (sur 30 points) <p>• Plan de travail conforme à la méthodologie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exhaustivité (sur 5 points) - Clarté (sur 3 points) - Cohérence (sur 2 points) 	<p>40</p> <p>10</p>
3. Qualifications et compétences	
<p><i>Qualifications et expériences générales</i></p> <p>✓ <i>Master en droit, en administration, sciences politiques, sciences Sociales ou toute autre discipline pertinente</i> ou une Maitrise dans le même domaine avec une expérience pertinente ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Maitrise..... 7 points ;</i> - <i>Masters..... 8 points ;</i> - <i>Doctorat 10 points</i> 	10

<i>Expériences pertinentes pour la mission</i>	
• 1 mission similaire..... 10 points	30
• De 2 à 3 missions similaires25 points	
• Plus de 3 missions similaires 30 points	
Total des points pour l'offre technique	100
Le score minimum exigé pour se qualifier est	70
Score financier 30%	30

Les jalons pour les paiements se déclinent comme suit :

Délivrables	Délai (cumulé)	%	Validation
1 ^{ère} Tranche : Validation du rapport initial	15 jours	25%	Le groupe de référence
2 ^{ème} Tranche : Remise du rapport provisoire	30 jours	50%	
3 ^{ème} Tranche : Remise du rapport final validé + proposition du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations	45 jours	25%	Le groupe de référence
TOTAL		100%	

12. ANNEXES DES TERMES DE REFERENCE

- Cadre de résultats et théorie du changement de l'intervention. Fournit de plus amples informations sur l'intervention à évaluer.
- Principales parties prenantes et partenaires. Une liste des principales parties prenantes et des autres personnes à consulter, avec des informations concernant l'organisation dont elles dépendent et leur importance pour l'évaluation, ainsi que leurs coordonnées. Cette annexe peut également suggérer des sites à visiter.
- Documents à consulter. Une liste des documents et sites Internet importants et que doivent lire les évaluateurs au démarrage de l'évaluation et avant de finaliser la structure de l'évaluation et le rapport de démarrage.
- Exemple de sources de données et de documents :
 - Stratégies nationales pertinentes ;
 - Documents stratégiques et autres documents de programmation (par ex. Documents de programme) ;
 - Plans et indicateurs de suivi ;
 - Partenariats (par ex. accords de coopération avec les gouvernements ou les partenaires)
 - Examens et évaluations antérieurs

- Politique d'évaluation du PNUD, règles et normes du GNUE, et autres documents de politique.

- **Matrice d'évaluation** (livrable à inclure dans le rapport de démarrage).

Tableau. Modèle de matrice d'évaluation

Critère d'évaluation correspondant	Questions clés	Sous questions spécifiques	Sources de données	Outils/ méthodes de Collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthode d'analyse des données

- **Programme des activités, étapes et livrables** : sur la base du calendrier indiqué dans les TdR, les évaluateurs présentent le programme détaillé.
- **Format requis pour le rapport d'évaluation** : le rapport final doit inclure, sans nécessairement s'y limiter, les éléments indiqués dans les critères de qualité des rapports d'évaluation (cf. annexe 7 du guide d'évaluation du PNUD).
- **Code de conduite** : les unités de programme du PNUD doivent demander à chaque membre de l'équipe d'évaluation de lire avec attention et de confirmer par leur signature leur adhésion au « Code de conduite des évaluateurs dans le système des Nations Unies », qui peut être annexé au rapport d'évaluation.



**PROJET CONJOINT D'APPUI A LA COUR PENALE SPECIALE (CPS) DE LA REPUBLIQUE
CENTRAFRICAINE**

OUTILS D COLLECTE DES DONNEES

AXE STRATEGIQUE I : PERTINENCE

En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet conjoint d'appui à la CPS sont-ils en cohérence avec les priorités nationales du Gouvernement de la RCA en matière de développement ?

En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet conjoint d'appui à la CPS sont-ils en harmonie avec les produits et effets du programme de pays?

En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet conjoint d'appui à la CPS sont-ils en harmonie avec le Plan stratégique du PNUD?

En quoi les objectifs et les résultats attendus du projet conjoint d'appui à la CPS sont-ils en harmonie avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) ?

En quoi les objectifs et les résultats prévus du projet conjoint d'appui à la CPS sont-ils en adéquation avec les besoins et les attentes des groupes cibles?

- CPS
- Victimes
- Témoins
- OSC partenaires
- Corps spécial d'avocats

La théorie du changement est-elle toujours valide ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer
Si non, pourquoi ?.....

Selon vous, des enseignements ont-ils été tirés d'autres projets pertinents lors de la conception du projet conjoint ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer
Si non, pourquoi ?.....

Les partenaires du projet ont-ils été impliqués dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Les perspectives des personnes en mesure d'influencer et de celles qui pouvaient apporter des informations ont-elles été prises en compte dans la conception du projet?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Les bénéficiaires ont-ils été impliqués dans la conception du projet et sont-ils impliqués dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Pensez-vous que le projet a suffisamment pris en compte les thématiques transversales et notamment l'égalité des sexes et aux approches fondées sur les droits humains tant dans sa conception que dans son exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer.....

Selon vous, en quoi le projet a-t-il pu s'adapter aux évolutions politiques, juridiques, économiques, institutionnelles, etc. ?

Selon vous, le projet contribue -t-il à répondre à la problématique de la lutte contre l'impunité considérée comme un pilier de la consolidation de la paix dans le pays ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, de quelles façons ?.....

Si non, pourquoi ?.....

AXE THEMATIQUE II : EFFICACITE

En quoi les résultats du projet conjoint ont contribué aux produits et effets du programme de pays, aux ODD, sur le Plan stratégique du PNUD et aux priorités de développement nationales ?

Le projet respecte-t-il le chronogramme initial de réalisation des produits ?

(A) Oui (B) Non

Si non, y a-t-il des produits qui n'ont pas pu être réalisés et pourquoi ?.....

Quels sont les produits qui ont été réalisés avec plus de satisfaction ?

Expliquer.....

Quels sont les produits qui ont été réalisés avec moins de satisfaction ?

Expliquer.....

Plus généralement, êtes-vous :

Très satisfait des résultats atteints par le projet

Moyennement satisfait des résultats du projet

Pas du tout satisfait des résultats du projet

Si très satisfait, expliquer.....

Si pas du tout satisfait, expliquer.....

Quels sont les facteurs contribuant à la réalisation ou à la non réalisation des résultats attendus du projet ?

Quelles sont les principales contraintes et difficultés observées dans l'exécution, la coordination et la gestion administrative et financière du projet et les solutions mises en œuvre ?

La stratégie de partenariat du projet conjoint a-t-elle été adaptée et efficace ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer.....

Si non, pourquoi ?.....

Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses meilleures performances ?

Pourquoi et quels ont été les facteurs facilitants/contribuants ?

Comment le projet peut-il approfondir ou développer ces résultats ?

Dans quels domaines le projet a-t-il enregistré ses moins bonnes performances ?

Quels ont été les facteurs limitants et pourquoi ?

Comment peuvent-ils être ou pourraient-ils être levés ?

Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ?

En quoi les objectifs et les résultats prévus du projet ont-ils pris en compte les besoins et les attentes des groupes cibles dans sa mise en œuvre ?

Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?

Quel était l'état de la confiance de la population Centrafricaine envers les mécanismes de la justice transitionnelle avant le projet ?

Selon vous, l'opérationnalisation de la Cour Pénale Spéciale a-t-elle contribué à l'amélioration de la confiance de la population Centrafricaine aux mécanismes de la justice transitionnelle ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, pourquoi ?.....

Selon vous, le projet a-t- il eu des effets/impacts sur les domaines ciblés (justice transitionnelle, juridictions ordinaires et justice centrafricaine d'une manière générale) ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, pourquoi ?.....

Des bonnes pratiques, réussites, leçons tirés ou exemples transférables ont-ils été identifiés, documentés et partagés ?

Le mécanisme de coordination prévu était-il adapté et efficace ?

Quelles sont les principales contraintes et difficultés observées dans la coordination du projet et les solutions mises en œuvre ?

Le principe de ne laisser personne pour compte a-t-elle été considérée dans la mise en œuvre de projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, pourquoi ?.....

En quoi le projet a contribué à l'égalité des sexes et à la réalisation des droits fondamentaux ?

Existait-il une stratégie de partenariat aux niveaux national, provincial et local ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Quelle a été l'incidence de ces partenariats sur les résultats atteints ?

Comment se fait le suivi et l'évaluation des activités et des réalisations du projet ?

Y a-t-il eu des missions conjointes de suivi-évaluation des activités avec les partenaires d'exécution ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

AXE THEMATIQUE III : EFFICIENCE

Selon vous, la structure de gestion du projet présentée dans le document de projet a-t-elle permis d'obtenir les résultats attendus ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, pourquoi ?.....

Selon vous, la stratégie de mise en œuvre du projet conjoint et son exécution ont-elles été efficaces et d'un bon rapport coût-efficacité ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, pourquoi ?.....

Qui gère les fonds du projet ?

Les ressources financières étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer
Si non, expliquer

Les ressources humaines étaient-elles suffisantes et ont-elles été réparties de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer
Si non, expliquer

Le temps imparti était-il suffisant pour atteindre les résultats fixés ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer
Si non, expliquer

Les ressources techniques et matérielles étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer
Si non, expliquer

Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer
Si non, expliquer

D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer
Si non, expliquer

Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer
Si non, expliquer

Selon vous, les systèmes de Suivi et Evaluation utilisés par le projet permettent-ils d'assurer une gestion efficiente et efficace du projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer

Les ressources humaines, matérielles et financières ont- elles été suffisantes pour délivrer les résultats attendus et dans les meilleures conditions ?

En quoi le mécanisme de coordination a-t-il contribué à la rationalisation des ressources ?

Quelles sont les principales contraintes et difficultés observées dans l'exécution, la coordination et la gestion administrative et financière du projet et les solutions mises en œuvre ?

Les solutions proposées étaient-elles adaptées ? Si non, pourquoi ?

Existe-t-il un document qui décrit le cadre de collaboration entre acteurs ?

Existence d'un mécanisme de coordination ? Comment ça fonctionnait ? (Chevauchements ?)

Y a-t-il eu un retard dans la mise en œuvre ? Pourquoi ?

Quel est l'impact sur la mise en œuvre et le respect du plan d'action ?

AXE THEMATIQUE IV : DURABILITÉ

Selon vous, existe-t-il des risques financiers, sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des acquis du projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer.....

Si non, expliquer

Selon vous, les cadres légaux, les politiques et les structures et processus de gouvernance au sein duquel évolue le projet représentent-ils un risque pouvant menacer la durabilité des bénéfices du projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer.....

Si non, expliquer

Selon vous, les parties prenantes se sont-elles appropriées le projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer

Selon vous, le niveau d'appropriation des parties prenantes représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer.....

Selon vous, les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus en matière d'égalité des sexes, de droits fondamentaux et de développement humain ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Selon vous, les parties prenantes soutiennent-elles les objectifs à long terme du projet ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Les enseignements tirés sont-ils en permanence documentés par l'équipe de projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer

Les enseignements tirés sont-ils en permanence diffusés auprès des parties intéressées, qui pourraient bénéficier des connaissances acquises par le projet ?

A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Si non, expliquer

La question de la durabilité des résultats du projet a-t-elle été prise en compte dès le départ ?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Existent-ils des stratégies de sortie bien conçues et bien planifiées?

(A) Oui (B) Non

Si oui, expliquer

Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

Le projet dispose-t-il d'une stratégie d'information et de communication ? Est-ce que les différents rapports ont toujours été rédigés dans les délais ?

(A) Oui B. Non

Si oui, expliquer

Quelles sont vos propositions et recommandations pour la suite du projet ?

THEMES A DISCUTER DANS LES FOCUS GROUPS AVEC LES BENEFICIAIRES

1. La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins du pays.

.....
.....
.....

2. La pertinence des actions et des réalisations du projet au regard des besoins et attentes des bénéficiaires. La qualité de l'offre.

.....
.....
.....

3. L'impact des actions et réalisations du projet. Exemples concrets/témoignages

.....
.....
.....

4. La durabilité des résultats du projet

.....
.....
.....

5. Implication dans la conception et la mise en œuvre du projet

.....
.....
.....

6. La qualité des rapports avec les partenaires de mise en œuvre

.....
.....
.....

7. Le feedback et plaintes adressés au projet et aux partenaires d'exécution et traités ou non traités.

.....
.....
.....

8. Les améliorations et ajustements/adaptations qu'il convient de faire afin que l'offre du projet rencontre mieux leurs besoins et attentes

.....
.....

.....
.....

9. Propositions et recommandations pour la suite du projet et/ou pour des interventions similaires

.....
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration