

République Centrafricaine



EVALUATION DU "PROJET D'APPUI AU PROCESSUS ELECTORAL EN REPUBLQUE CENTRAFRICAINE" (PAPEC, CYCLE 2019-2022)

RAPPORT FINAL

Pays de l'intervention d'évaluation : République Centrafricaine

Organisation initiant l'évaluation : PNUD/Bureau Pays RCA

Evaluateurs: Cheikh FAYE, Consultant International: chfaye@gmail.com

Calendrier de l'évaluation : 1^{ier} – 31 Mars 2022

Date du rapport : 31 Mars 2022

Sommaire

	Acronymes			
Résumé exécutif				
1.	Description du Programme			
2.	But, Objectifs, Public et Utilisations de l'Evaluation			
3.	Méthodologie			
4.	Conclusions - Recommandations - Enseignements			
4.1.	Conclusions			
4.2.	Recommandations			
4.3.	Enseignements			
	luction			
1.	But et portée de l'évaluation			
2.	Objectif, destinataires et utilité de l'évaluation			
3. 4.	Identification succincte du programme évalué			
4. 5.	Structure du rapport d'évaluation			
5. 6.	Logique d'efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport			
Description du Programme				
2.	Cadre de Résultats, Hypothèses			
3.	Bénéficiaires directs et indirects du projet			
<i>3</i> . 4.	Cadre de mise en œuvre			
5.	Liens du programme avec les priorités nationales			
<i>5</i> . 6.	Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD			
7.	Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus			
8.	Partenariats au service du programme			
9.	Portée de l'Intervention			
10.	Ressources totales			
11.	Facteurs contextuels d'influence sur le programme			
12.	Faiblesses de conception			
13.	Contraintes d'exécution.			
Étend	ue, Objectifs et Question de l'Evaluation			
1.	Étendue de l'évaluation			
2.	Objectifs de l'évaluation			
3.	Critères d'évaluation			
4.	Questions relatives à l'évaluation			
Approche et Méthodes d'évaluation				
1.	Sources de données			
2.	Cadre d'échantillonnage des sources primaires			
3.	Procédures et instruments de collecte de données			
4.	Normes de performance	22		
5.	Participation des parties prenantes	22		
6.	Considérations éthiques.			
7.	Principales limitations de la méthodologie et moyens de mitigation	22		
Analy	se des données	.23		
Dédu	ctions et Conclusions	.23		
1.	Déductions	24		
1.1.	Pertinence	24		
1.2.	Efficacité	26		
1.3.	Efficience	33		
1.4.	Durabilité	35		
1.5.	Questions transversales	36		
2.	Conclusions	38		
2.1.	Pertinence			
2.2.	Efficacité			
2.3.	Efficience			
2.4.	Durabilité			
2.5.	Thématiques transversales			
	mmandations			
Enseignements tirés de la mise en œuvre				
Annexes				

1.	Termes de référence pour l'évaluation	46
2.	Documentation supplémentaire relative à la méthodologie	60
2.1.	Matrice d'évaluation	60
2.2.	Guide d'entretien	69
2.3.	Outil d'analyse des données budgétaires	70
3.	Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités	71
4.	Liste des documents consultés	73
5.	Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet	74
6.	Tableaux de résumé des déductions/performances	76
7.	Biographie succincte des évaluateurs	
8.	Code de conduite signé par l'Evaluateur principal	
9.	Audit-trail	81

Acronymes

ANE : Autorité Nationale des Elections

APPR : Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation

CAD : Comité d'Aide au Développement

: Maladie à Coronavirus 19 CODVID-19 : Maladie à Coronavirus COVID CP : Comité de Pilotage

: Document de Programme de Pays CPD

CT: Comité Technique

CTD : Centre de Traitement de Données

: Mission Intégrée pour la Stabilisation en Centrafrique MINUSCA

: Organisation pour la Coopération et le Développement Economique OCDE

: Objectifs de Développement Durable ODD : Organisation Non Gouvernementale **ONG** : Organisation des Nations Unies ONU OSC : Organisation de Société Civile PAPEC : Projet d'Appui au Processus Electoral

: Produit Intérieur Brut PIB

PNUAD : Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement

: Programme des Nations Unies pour le Développement **PNUD**

: Document de Projet PRODOC

: Partenaire Technique et Financier PTF

RCA : République Centrafricaine

: Plan national de Relèvement et de Consolidation de la Paix **RCPCA**

SNU : Système des Nations Unies

: Termes de Référence TDR UE : Union Européenne

USD : Dollar des Etats Unis d'Amérique

Résumé exécutif

1. Description du Programme

i.. Le Projet d'Appui au Processus Electoral, PAPEC 2019-2022, est articulé sur quatre (04) *Composantes programmatiques*: Composante 1: Appui à l'enregistrement des électeurs et à l'élaboration du fichier électoral; Composante II: Appui aux opérations électorale; Composante III: Appui à l'éducation civique, à la sensibilisation/communication pour une plus grande participation citoyenne; Composante IV: Acquisitions et logistique. Le cadre logique décline quatre (04) résultats, correspondant aux quatre (4) composantes du projet. Un total de treize (13) produits est distribué comme suit ente les différents résultats: 2 pour le Résultat 1; 4 pour le Résultat 2; 5 pour le Résultat 3; et 2 pour le Résultat 4. La matrice exhaustive du cadre de résultats est consultable à l'Annexe 5. Le budget prévisionnel inscrit au document de projet s'élève à 45 114 495 USD et est mobilisé à 51% au moment de l'évaluation, ce qui laisse le projet en situation de tension de ressources plutôt sévère.

2. But, Objectifs, Public et Utilisations de l'Evaluation

Cette évaluation a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de ii. transparence du PNUD, Bureau Pays en République Centrafricaine et des autres parties prenantes au projet. Elle a pour but d'examiner, à mi-parcours, dans quelle mesure le projet a aidé le pays à relever ses défis liés à la conduite d'un cycle électoral qualité. Elle permet aussi d'identifier les processus ayant encadré la production des résultats, de documenter les pratiques, bonnes ou mauvaises, et de formuler des recommandations applicables pour accompagner la suite du projet et la mise en œuvre de nouveaux projets de même nature. Elle couvre l'ensemble des interventions au titre des quatre composantes du projet. Elle s'appuie sur les critères suivants du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération pour le Développement Économique (OCDE) : Pertinence, Efficacité, Efficience, Durabilité et Impact, complétés par les dimensions transversales, notamment l'égalité homme-femme et l'inclusion des plus défavorisés. Les destinataires de l'évaluation sont : l'Etat de RCA, le PNUD et les autres partenaires techniques et financiers parties au processus électoral dans le pays ; la société civile et les populations en général. L'utilité de l'évaluation est de permettre aux parties prenantes directes, partant de l'expérience du projet, de mieux envisager la suite de la mise en œuvre. Elle aidera également à mieux formuler et exécuter d'autres projets dans le domaine électoral, dans le pays ou dans d'autres contextes.

3. Méthodologie

iii. L'évaluation est articulée autour d'une double démarche de collecte de données d'une part, d'analyse de ces données et de formulation de jugements de performance, d'autre part. Elle sort par des recommandations et des leçons apprises utiles à de nouvelles interventions dans le même domaine. Il est distingué entre données secondaires issues de documents constitués avant et en dehors de l'évaluation, et données primaires issues d'entretiens avec les acteurs et de visites de réalisations sur le terrain d'intervention. La collecte de données a permis de réunir les informations élémentaires (faits, opinions, grandeurs, événements, situations, réalisations, incidences voulues ou non, notamment) caractéristiques de la vie du projet. Les données secondaires disponibles et utiles ont été extensivement utilisées, tandis que compte tenu du délai de la mission (10 jours ouvrés en RCA sur deux semaines calendaires) et du nombre élevé d'acteurs parties prenantes au projet, un échantillon qualitatif de sources primaires a été constitué, sur la base de critères de large inclusion détaillés dans une section dédiée du rapport. La triangulation des outils et des perspectives a été un protocole transversal systématique de la méthodologie, évitant ainsi à l'évaluation de dépendre exclusivement d'un type et d'être éventuellement fragilisée par ses limites. L'analyse des informations collectées a été guidée par les exigences des termes de référence, à savoir : l'établissement des performances en réponse aux questions d'évaluation, dans le cadre des critères retenus du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE) et des thématiques transversales ; la formulation de recommandations ; et l'identification des enseignements pertinents.

4. Conclusions - Recommandations - Enseignements

4.1. Conclusions

4.1.1. Pertinence

- iv. <u>Conclusion #1</u>: Le projet est pertinent de par son ancrage dans les priorités du pays et de ses partenaires en matière de gouvernance démocratique; il a notamment contribué à la préservation de l'ordre constitutionnel par la tenue l'agenda électoral républicain, étant entendu qu'un manquement à cet égard aurait créé du vide institutionnel et ouvert la voie à plus d'incertitude dans un environnement qui n'en manque déjà pas. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de poursuivre dans cette voie, en organisant les élections locales dont les élus permettront de faire advenir la chambre haute du Parlement et parachever enfin l'ordonnancement institutionnel du pays.
- v. <u>Conclusion #2</u>: Bien qu'étant cohérent et solide dans l'ensemble, le cadre des résultats et des ressources du projet montre cependant cette lacune de ne pas faire suffisamment droit au genre comme thématique transversale. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de mieux refléter le genre dans le document de projet, au possible comme thématique transversale, et en n'omettant pas de déterminer le marqueur genre de l'intervention.
- vi. <u>Conclusion #3</u>: Le cadre de gouvernance du projet a montré des insuffisances fonctionnelles au niveau de ses organes de pilotage. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est d'envisager de mieux configurer le cadre de gouvernance, notamment en lui donnant une composition compatible avec un bon niveau de fonctionnement.

4.1.2. Efficacité

- vii. <u>Conclusion #4</u>: Le projet a grandement contribué à la tenue de l'agenda électoral républicain du pays, en délivrant des produits essentiels au bon déroulement des scrutins présidentiel et législatif de 2020-2021. Le PAPEC a notamment aidé à l'établissement d'une liste électorale informatisée et sécurisée de 1 858 236 inscrits représentant 84% de l'objectif de 2 000 000 d'inscrits qui lui était assigné; l'acquisition d'autant de bulletins de vote sécurisés; la mise à disposition, le déploiement et la collecte d'équipements et de matériels en rapport avec le vote; en amont la production de centaines de milliers de supports et d'outils de communication-sensibilisation au vote, et leur mise en œuvre par des agences d'exécution dont il a renforcé les capacités au préalable; la formation de milliers d'acteurs électoraux au sein de l'ANE ou en lien avec elle; etc. L'implication de cette conclusion pour la suite de la programmation est de poursuivre cette dynamique en direction des élections locales en vue, tout en veillant à la préservation de toutes les acquisitions matérielles et immatérielles.
- viii. <u>Conclusion #5</u>: Le projet a fait preuve de souplesse en se dégageant de produits inscrits dans son cadre de résultats, mais pris en charge dans d'autres cadres

d'intervention, pour mieux focaliser ses ressources rares. Le développement des capacités d'institutions clés comme la Cour Constitutionnelle, le Cadre de Concertation, ou encore le Haut Conseil de la Communication, a été laissé à d'autres intervenants, l'Union Européenne notamment. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de continuer à pratiquer de telles subsidiarités avec les partenaires là où elles sont pertinentes pour optimiser les ressources et accroître leur impact dans l'environnement.

ix. <u>Conclusion #6</u>: La mobilisation des ressources est restée un défi pesant sur le projet dans un contexte marqué par la pandémie COVID-19 qui a induit une réorientation des financements de la coopération internationale vers l'urgence sanitaire mondiale. Si un total de 22 327 793¹ dollar américain a été mobilisé entre 2020 et 2022, il représente 51% du budget prévu dans le document de projet. Le projet est toujours à la recherche d'un complément de ressources de 15 millions de dollar pour tenir les élections locales en vue. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de poursuivre le plaidoyer auprès des partenaires dans la suite des tables rondes de levée de fonds déjà organisées à l'extérieur.

4.1.3. Efficience

- x. <u>Conclusion #7</u>: La mise en place d'une Unité de Gestion plus réduite, comparativement à ce qui est prévu dans le document de projet, mais appuyée par les équipes régulières du Bureau a permis d'atteindre dans une importante mesure les résultats attendus tout en optimisant les ressources disponibles. Cet arrangement a contribué à tirer vers le bas les coûts intermédiaires de personnel et permis de diriger le maximum de ressources vers les emplois de substance. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de se maintenir dans cette dynamique tout en restant vigilant à ne pas trop éroder le socle de compétences du cadre de gestion pour ne pas compromettre son efficacité.
- xi. <u>Conclusion #8</u>: Des fragilités existent cependant dans l'efficience du projet, en rapport avec le cadre organisationnel et certains arbitrages faits dans la conduite des acquisitions lourdes. La réduction des effectifs de l'Unité de Gestion a servi la rationalisation des coûts, mais tendu à fragiliser ses capacités; le recours à la Plateforme de Copenhague a aidé à sécuriser les achats lourds et à en garantir la qualité, mais avec parfois des coûts connexes parfaitement irrationnels, comme avec les bulletins de vote imprimés à Dubaï et dont le rapatriement a été 5 fois plus onéreux que leur production. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de veiller à rester dans l'équilibre entre les paramètres souvent contradictoires qui structurent la recherche de l'efficience : se doter d'une organisation légère mais sans faire l'économie de compétences clés; utiliser les opportunités de la plateforme internationale basée dans la capitale danoise, mais aussi prospecter les fournisseurs régionaux en capacité pour optimiser les ressources et le temps.

4.1.4. Durabilité

xii. <u>Conclusion #9</u>: Le cadre institutionnel propice à la pérennisation des résultats existe formellement mais montre des insuffisances de capacités avérées, de surcroît dans un environnement où persistent des menaces politiques et sécuritaires réelles. Avec l'Autorité Nationale des Elections, la Cour Constitutionnelle et, dans une moindre mesure, le Cadre de Concertation, accompagnées par le Ministère en charge des élections, le pays dispose d'une infrastructure institutionnelle dotée des moyens juridiques appropriés pour porter les dynamiques électorales. Toutefois de faibles capacités techniques et une incurie budgétaire profonde entravent l'efficacité des ces institutions dans la matière électorale, et continueront

¹ Chiffres pour les années 2020 et 2021.

de rendre inévitables à court et moyen termes l'engagement lourd des partenaires dans le processus électoral, en commençant par les prochaines locales pour lesquelles le pays n'a pas provisionné de ressource. *L'implication de cette conclusion pour une future programmation est* de renforcer les investissements en développement de capacités en faveur des institutions de gestion électorale.

4.1.5. Thématiques transversales

xiii. <u>Conclusion #10</u>: Si le cadre logique reflète insuffisamment le genre et l'inclusion des vulnérables, la mise en œuvre s'est efforcée de corriger ces lacunes en développant des stratégies qui ont permis de toucher ces cibles jusqu'à un certain point. Une subvention de 500 000 dollar a été allouée à ONU-Femme pour accompagner l'inclusion des femmes en politique, avec à l'arrivée une légère amélioration de la représentation féminine au Parlement où elle est passée à 13% contre 8% dans la précédente chambre. Soucieux d'inclusion sociale, le projet a intégré dans ses partenaires d'exécution du volet sensibilisation civique une association de sourds-muets qui a aidé à enrôler sur les listes électorales quelques 600 personnes vivant avec ce handicap. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de veiller à mieux transcrire les thématiques transversales dans le cadre de résultats et à se donner les moyens et les intelligences nécessaires pour les faire vivre dans la mise e œuvre.

4.2. Recommandations

- xiv. <u>Recommandation #1</u>: En direction des élections locales en vue, poursuivre le plaidoyer auprès des partenaires dans la suite des tables rondes de levée de fonds déjà organisées; et continuer à construire des subsidiarités utiles avec les autres interventions des partenaires en complément de celles du projet dans le contexte de tensions de ressources qui prévaut encore. Cette recommandation est ancrée dans les conclusions #5 & 6 et s'adresse au PNUD, au Gouvernement et plus spécifiquement à l'ANE (modalité de mise en œuvre : voir corps du rapport).
- xv. <u>Recommandation #2</u>: Rationaliser la composition et le fonctionnement du cadre de gouvernance (CP) et de conseil technique (CT) du projet. Cette recommandation est ancrée dans la conclusion #3 et s'adresse au PNUD et au Gouvernement (modalité de mise en œuvre : voir corps du rapport).
- xvi. <u>Recommandation #3</u>: Veiller à demeurer dans l'équilibre et la mesure en matière de recherche d'efficience : se doter d'une organisation légère mais sans faire l'économie de compétences clés ; utiliser les opportunités de la plateforme internationale mais prospecter les fournisseurs régionaux pour optimiser les délais et les ressources. Cette recommandation est ancrée dans les conclusions #4, 7 & 8 et s'adresse au PNUD (modalité de mise en œuvre : voir corps du rapport).
- xvii. <u>Recommandation #4</u>: Renforcer les investissements en développement de capacités en faveur des institutions de gestion électorale, en insistant particulièrement sur la construction des mémoires institutionnelles, la conservation, la capitalisation et la transmission. Cette recommandation est ancrée dans la conclusion # 9 et s'adresse spécifiquement à l'UGP, à l'ANE et autres Institutions (modalité de mise en œuvre : voir corps du rapport).
- xviii. <u>Recommandation #5</u>: Mieux refléter le genre dans le document de projet : l'inscrire dans la transversalité; déterminer le marqueur genre de l'intervention; formuler des cibles et des indicateurs sexo-spécifiques. Cette recommandation est ancrée dans l a conclusion # 2

et s'adresse au PNUD et au Gouvernement (modalité de mise en œuvre : voir corps du rapport).

4.3. Enseignements

- xix. En contribuant à faire tenir avec succès le double scrutin de la présidentielle et des législatives, le projet a démontré que même dans un environnement incertain, voire hostile, la volonté politique au plus haut sommet de l'Etat et l'engagement de partenaires clés permet d'arriver à des succès avérés. Le processus électoral a connu des incertitudes majeures, liées notamment aux tensions politiques et surtout au contexte sécuritaire et ses éruptions de violence qui étaient parvenues jusqu'à la capitale. Les autorités nationales ont malgré tout montré l'envie d'honorer l'agenda électoral pour éviter le vide institutionnel qui aurait ajouté un cran, et peut-être de trop, au chaos ambiant. Le Système des Nations Unies et l'Union Européenne, en particulier, ont eu le mérite de se tenir aux côtés de l'Etat. La première séquence du cycle électoral a été portée par la volonté et les moyens des uns et des autres, donnant une leçon de détermination politique et d'engagement en coopération, pour les partenaires, et a sans doute grandement contribué à l'accalmie notée depuis dans le domaine sécuritaire..
- xx. Si la détermination et l'engagement des parties ont triomphé des oppositions du contexte, porté et honorer l'agenda électoral républicain, le projet s'est malgré tout fait rattraper par ledit contexte qui a influencé négativement son accès aux ressources. Avec seulement la moitié du budget prévisionnel réuni au moment de cette évaluation, le PAPEC vit sur des tensions de trésorerie permanentes, qui doivent beaucoup aux incertitudes de l'environnement, situation également compliquée par le COVID-19 qui a tendu à réorienter l'intérêt des partenaires vers l'urgence sanitaire. Récemment, alors que la tenue du scrutin présidentiel et législatif initial a contribué à apaiser l'environnement interne et que la pandémie semble refluer dans son éteignoir, la nouvelle guerre en terre européenne risque de détourner un peu plus du pays l'attention de ses bailleurs traditionnels.
- xxi. Les dysfonctionnements apparus dans l'architecture de gouvernance du projet reflètent les défis d'interfaces dans le cadre de projets lourds, multi acteurs et à cycle court, comme l'est une assistance électorale. Le Comité Technique, pléthorique, a dysfonctionné le premier, condamnant le Comté de Pilotage, lui aussi encombré, à se muer en instance technique et de pilotage, et à se réunir beaucoup plus souvent qu'aucune instance de ce rang. Dans une intervention d'envergure, pesante plusieurs dizaines de millions de dollar sur une durée limitée, où donc des décisions lourdes doivent être instruites et prises vite, il y a besoin de rationaliser le cadre de guidance pour construire les célérités appropriées.

Introduction

1. But et portée de l'évaluation

- 1. Cette évaluation a pour objet de satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence du PNUD, Bureau Pays en République Centrafricaine et des autres parties prenantes au projet. Elle a pour but d'examiner, à mi-parcours, dans quelle mesure le projet a aidé le pays à relever ses défis liés à la conduite d'un cycle électoral qualité. Elle permet aussi d'identifier les processus ayant encadré la production des résultats, de documenter les pratiques, bonnes ou mauvaises, et de formuler des recommandations applicables pour accompagner la suite du projet et la mise en œuvre de nouveaux projets de même nature.
- 2. En termes de portée, l'évaluation couvre l'ensemble des interventions au titre des quatre composantes du projet. Elle s'appuie sur les critères suivants du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération pour le Développement Économique (OCDE) : Pertinence, Efficacité, Efficience, Durabilité et Impact, complétés par les dimensions transversales, notamment l'égalité homme-femme et l'inclusion des plus défavorisés.

2. Objectif, destinataires et utilité de l'évaluation

- 3. L'évaluation a pour objectif général de faire le point de la mise en œuvre du projet sur la période 2019-2021 et de dresser dans ce cadre les recommandations et leçons apprises susceptibles de contribuer à une meilleure exécution de la suite ainsi que la formulation et l'exécution d'autres interventions similaires. Les objectifs spécifiques déclinés par les termes de référence de la mission sont détaillés plus bas dans une section dédiée.
- 4. Les destinataires de cette évaluation sont : l'Etat de RCA, le PNUD et les autres partenaires techniques et financiers parties au processus électoral dans le pays ; la société civile et les populations en général. L'utilité de l'évaluation est de permettre aux parties prenantes directes, partant de l'expérience du projet, de mieux envisager la suite de la mise en œuvre. Elle aidera également à mieux formuler et exécuter d'autres projets dans le domaine électoral, dans le pays ou dans d'autres contextes.

3. Identification succincte² du programme évalué

5. Le Projet d'Appui au Processus Electoral, PAPEC 2019-2022, résulte d'une mission d'évaluation de besoins faisant elle-même suite à une demande centrafricaine d'assistance technique dans ce domaine, et vise à contribuer à une "conduite efficace, efficiente et pérenne d'un processus électoral libre, transparent, crédible et inclusif, conformément aux standards internationaux" en RCA. Ses cinq (5) Objectifs stratégiques sont : (i) Autorité Nationale Electorale renforcée et dotée des compétences techniques et matérielles requises et est capable d'assurer la gestion du cycle électoral de façon pérenne ; (ii) Capacités techniques et matérielles du Centre de Traitement des Données (CTD) renforcées et permettant la mise en place, l'entretien et la pérennisation d'un fichier électoral fiable et informatisé, en vue d'une liste électorale permanente mise a jour de manière régulière ; (iii) Besoins essentiels aux opérations pour les élections 2020-2021 satisfaits et appuis coordonnés ; (iv) Populations sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les procédures de vote ainsi

² Pour éviter la redondance, une description sommaire est donnée ici et le détail réservé à la section suivante intitulé "Description de l'intervention".

que sur les droits et devoirs civiques ; et (v) Participation des femmes, de la jeunesse er des groupes marginalisés dans les processus électoraux el leur représentation dans les instances de décision sont accrues. Quatre (04) *Composantes programmatiques* déroulent les activités et délivrent les produits : Composante 1 : Appui à l'enregistrement des électeurs et à l'élaboration du fichier électoral ; Composante II : Appui aux opérations électorale ; Composante III : Appui à l'éducation civique, à la sensibilisation/communication pour une plus grande participation citoyenne ; Composante IV : Acquisitions et logistique.

4. Structure du rapport d'évaluation

- 6. Le rapport de cette évaluation est réglé sur les exigences des Termes de référence de la mission, dans le cadre des préconisations les plus récentes du Guide d'évaluation du PNUD, édition de Juin 2021. Son canevas est comme suit.
 - Page de couverture
 - Nom de l'intervention d'évaluation
 - Calendrier de l'évaluation et date du rapport
 - Pays de l'intervention d'évaluation
 - Noms et organisations de l'évaluateur
 - Nom de l'organisation initiant l'évaluation
 - Remerciements
 - Table des matières
 - Liste des acronymes et abréviations
 - Résumé exécutif
 - Introduction
 - Description du Projet
 - Etendue de l'évaluation et objectifs
 - Etendue de l'évaluation
 - Objectifs de l'évaluation
 - Critères d'évaluation
 - Ouestions relatives à l'évaluation
 - Approche et méthodes d'évaluation
 - Sources de données
 - Echantillon et cadre d'échantillon
 - Procédures et instruments de collecte de données
 - Normes de performance
 - Participation de la partie prenante
 - Considérations éthiques
 - Informations relatives à l'historique sur l'évaluateur
 - Principales limitations de la méthodologie
 - Analyse des données
 - Déductions et conclusions
 - Recommandations
 - Enseignements tirés
 - Annexes du rapport
 - Termes de référence pour l'évaluation
 - Documentation supplémentaire relative à la méthodologie, comme la matrice d'évaluation et les instruments de collecte des données (questionnaires, Guides d'entretien, protocoles d'observation, etc.) si besoin
 - Listes des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités
 - Liste des documents d'aide révisés

- Modèle des résultats ou cadre des résultats du programme
- Tableaux de résumé des déductions, comme les tableaux présentant les progrès vers les produits, les cibles et les objectifs relatifs aux indicateurs établis
- Biographie succincte de l'évaluateur et justification de la composition de l'équipe
- Code de conduite signé par l'évaluateur

5. Enchaînements du rapport

7. La structure de rapport ci-dessus satisfait à plusieurs exigences de cette évaluation. D'abord sont déclinées la finalité, la portée, les destinataires et l'utilité de l'évaluation. Puis est décrite le projet évalué. La méthodologie vient ensuite dire comment l'évaluation est conduite, en n'omettant pas les limites éventuelles et les moyens de leur mitigation. Puis les analyses et conclusions subséquentes sont présentées en suivant les questions d'évaluation organisées dans le cadre des critères du CAD/OCDE. Enfin, les annexes renferment toutes les pièces qui ont servi d'intrants à la production du rapport, et auxquelles il est loisible au lecteur de se reporter pour mieux comprendre le soubassement méthodologique, factuel et événementiel de l'évaluation et de son rapport.

6. Logique d'efficacité : comment les parties peuvent tirer profit du rapport

8. A partir de la méthodologie retenue, appliquée à la collecte de données et à leur analyse, l'examen des réalisations du projet permet d'informer sur les différents seuils de performance ainsi que les conclusions, apprentissages et recommandations qui en résultent. Les parties prenantes peuvent alors s'appuyer sur ces extrants pour prendre les décisions appropriées, à même de favoriser une meilleure mise en œuvre de la suite du projet et de projets futurs similaires.

Description du Programme

1. Caractéristiques stratégiques des interventions

Le Projet d'Appui au Processus Electoral, PAPEC 2019-2022, est articulé sur cinq (05) Objectifs stratégiques: (i) Autorité Nationale Electorale renforcée et dotée des compétences techniques et matérielles requises et est capable d'assurer la gestion du cycle électoral de façon pérenne ; (ii) Capacités techniques et matérielles du Centre de Traitement des Données (CTD) renforcées et permettant la mise en place, l'entretien et la pérennisation d'un fichier électoral fiable et informatisé, en vue d'une liste électorale permanente mise a jour de manière régulière; (iii) Besoins essentiels aux opérations pour les élections 2020-2021 satisfaits et appuis coordonnés; (iv) Populations sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les procédures de vote ainsi que sur les droits et devoirs civiques ; et (v) Participation des femmes, de la jeunesse er des groupes marginalisés dans les processus électoraux el leur représentation dans les instances de décision sont accrues. La mise en œuvre est organisée dans quatre (04) Composantes programmatiques : Composante 1 : Appui à l'enregistrement des électeurs et à l'élaboration du fichier électoral ; Composante II: Appui aux opérations électorale; Composante III: Appui à l'éducation civique, à la sensibilisation/communication pour une plus grande participation citoyenne; Composante IV : Acquisitions et logistique.

2. Cadre de Résultats, Hypothèses

- 10. *Cadre logique*: Pour mettre en œuvre ses objectifs stratégiques, le projet déroule un total de treize (13) produits est distribué comme suit ente les différents résultats: 2 pour la composante 1; 4 pour la composante 2; 5 pour la composante 3; et 2 pour la composante 4. La matrice exhaustive du cadre de résultats est consultable à l'Annexe 5.
- 11. *Hypothèses et risques*: Les risques et hypothèses anticipés du projet sont les suivants, dont l'analyse fait voir dans quelle mesure ils se sont manifestées in fine et ont ou non affecté la mise en œuvre du projet :
 - (i) Politique : l'Accord politique de Khartoum du 6 Février 2019 n'est pas respecté
 - (ii) Financier : Difficulté à mobiliser les ressources nécessaires ; retard de décaissement des ressources mobilisées ; Défaut de mandat permettant à la MINUSCA d'appuyer les opérations électorales
 - (iii) Sécuritaire : Dégradation de la situation sécuritaire
 - (iv) Opérationnel : Retard du recensement électoral ; Report des élections ; Retard dans la livraison du matériel électoral
 - (v) Technique : Compétences insuffisante pour conduire les différentes opérations électorales
- 12. La réalité révèle que l'ensemble de ces risques se sont révélés exacts et ont généré des contraintes sur le fonctionnement du projet, les plus prégnants étant ceux d'ordre sécuritaire et financier. Quelque 2000 bureaux de vote ont été fermés sous la menace des groupes armés, tandis que le projet a connu en permanence des tensions budgétaires, et recherche encore 15 millions de dollar pour compléter le cycle électoral avec l'organisation des élections locales. Un risque majeur n'ayant pas été envisagé, naturellement ni par le projet ni ailleurs, est la crise sanitaire qui a aussi été un ralentisseur important pour les activités opérationnelles, et a eu un effet d'éviction de ressources qui a gêné la mobilisation de fonds sur le PAPEC.

3. Bénéficiaires directs et indirects du projet

13. Les bénéficiaires directs du projet sont institutions et organisations nationales impliquées dans la gestion des processus électoraux : l'Autorité Nationale des Elections, la Cour Constitutionnelle, le Haut Conseil de la Communication, le Ministère chargé de l'Intérieur, les Forces de Défense et de Sécurité, les organisations politiques et de société civile, notamment. Elles ont bénéficié d'équipements, de renforcements de capacités et de moyens de fonctionnement courant, pour mieux jouer leurs rôles respectifs dans la préparation, la mise en œuvre et la supervision du processus électoraux. La population centrafricaine dans son ensemble, 5 millions d'habitants donc, est aussi dans une certaine mesure un bénéficiaire direct de la sensibilisation et de l'éducation à la citoyenne, et surtout bénéficiaire indirect des investissements du projet à travers la paix civile à l'avènement de laquelle participe la bonne tenue du cycle électoral.

4. Cadre de mise en œuvre

14. Le cadre d'implémentation tel que prévu dans le document de projet et dont l'évaluation a mesuré le degré de déploiement effectif, est comme suit. Le PAPEC est mis en œuvre par le PNUD sous la modalité de l'exécution directe. Il est constitué dans ce cadre une Unité de Gestion de Projet pour déployer les activités sur le terrain, tout en travaillant en partenariat avec la Division Electorale de la MINUSCA. Ce cadre opérationnel est placé sous l'autorité d'un Comité de Pilotage (CP) qui assure la gouvernance politique et stratégique du projet, et où siègent le Gouvernement, l'Autorité Nationale des Elections, le PNUD, la MINUSCA, l'Union Européenne et les Partenaires financiers, notamment. Le CP devait se

réunir statutairement tous les trimestres, et s'appuyer sur un Comité Technique (CT) préparant ses arbitrages, devant se réunir toutes les deux semaines et qui est composé comme suit : Représentants des points focaux élections des partenaires extérieurs membres du Comité de Pilotage ; Représentants de l'ANE ; Représentants des points focaux des Ministères membres du Comité de Pilotage et des autres administrations parties au processus électoral (Défense, Sécurité Publique, Affaires Etrangères, Transports) ; Experts et consultants électoraux nationaux et internationaux ; Représentants des ONG internationales et autres organisations sous-régionales ou internationales participant à l'accompagnement du processus électoral.

15. Le projet fait l'objet d'un suivi régulier â travers ses réunions d'instances : CP et CT. La collecte des données sur les indicateurs d'avancement est assurée par l'Unité de Gestion. Des missions de supervision régulières sont prévues sur les activités opérationnelles. L'UGP établit un rapport bimestriel d'activités faisant le point sur l'état d'avancement des différentes composantes à l'attention des partenaires du projet.

5. Liens du programme avec les priorités nationales

16. Le Projet d'Appui au Processus Electoral résulte d'une mission d'évaluation de besoins en réponse à une demande de la République Centrafricaine d'assistance technique dans la conduite du cycle électoral de 2020. Le projet est au cœur des priorités nationales, apportant au pays un appui financier et technique sans lesquels les élections ne pouvaient se tenir à date. Or la non-tenue des élections ouvrait la voie à un vide constitutionnel synonyme de grande rupture d'ordre dans un pays déjà en proie à une instabilité depuis plusieurs décennies. Honorer le cycle électoral en vue, l'élection du président de la république en particulier, était un enjeu national et une priorité absolue pour le pays, à la prise en charge desquels le projet a apporté des contributions décisives. Plus globalement, le projet s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du Plan national de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA) et de l'Accord Politique pour la Paix et la Réconciliation (APPR).

6. Ancrage dans les cadres de programmation du SNU et du PNUD

17. Le PAPEC est ancré dans l'effet gouvernance du PNUAD et du CPD du PNUD : "D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives, les organisations de la société civile promeuvent la paix, la sécurité, la réconciliation et les droits de l'homme et y contribuent". Le projet participe également de la quatrième "Solution distinctive" du Plan Stratégique 2018-2021 du PNUD, dédiée à la "Gouvernance pour des sociétés en paix, justes et inclusives". En ce qui concerne les Objectifs de développement Durable, le PAPEC s'inscrit dans l'ODD 16 sur "Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable, donner accès à la justice pour tous et bâtir des institutions efficaces, responsables et inclusives à tous les niveaux"; et l'ODD 5 : "Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles"; tout en servant tous les autres eu égard au fait que la paix civile est un environnement préalable pour tous les secteurs du développement humain.

7. Phase du programme en cours et changements éventuels y intervenus

18. Le Projet d'Appui au Processus Electoral est dans la dernière année de son cycle de vie. A la date de cette évaluation, il n'a pas connu de changement de cap, ni de modification des ses objectifs. Toutefois, sa focalisation a évolué à la faveur de subsidiarités qui l'ont conduit à se dégager de certains produits pour les laisser à d'autres intervenants : cas de

l'assistance à la Cour Constitutionnelle, au Cadre de Concertation et au Haut Conseil de la Communication, finalement accompagnés par l'Union Européenne en partenariat avec l'Agence de coopération belge. L'environnement de mise en œuvre a été régulièrement bousculé par des éruptions de crise sanitaire et sécuritaire qui ont été des ralentisseurs dans l'exécution des activités. Ces événements ont comme résonnance sur cette évaluation de contribuer à expliquer le soubassement du niveau des résultats identifiés. Si la pandémie en nette décrue n'a pas gêné l'accessibilité des sources primaire, l'insécurité persistante à l'intérieur du pays a contraint la mission d'évaluation à restreindre ses visites à la capitale.

8. Partenariats au service du programme

19. Autour de la partie nationale, le projet a tissé un réseau de partenariats financiers et techniques. Les partenaires ayant abondé le basket-fund sont : l'Union Européenne, le Programme des Nations Unies pour le Développement, le Gouvernement, la France, l'Allemagne, le Royaume Uni, le Maroc et l'Italie. La Mission des Nations Unies pour la Stabilisation en Centrafrique (MINUSCA) est une partie prenante stratégique du projet, à travers son soutien logistique et à son implication dans la stratégie de sécurisation du processus électoral. Au sein de l'Etat, les partenaires institutionnels du projet sont les institutions et structures en charge du processus électoral, notamment l'Autorité Nationale des Elections, la Cour Constitutionnelle, le Haut Conseil de la Communication et le Ministère chargé de l'Intérieur, et les organisations politiques. Des partenariats de mise en œuvre ont également été noués avec six (06) organisations de la société civile nationale.

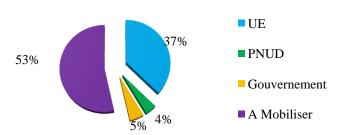
9. Portée de l'Intervention

20. **Portée de l'intervention ; composantes et population cible potentielle**: Structuré en cinq composantes rappelées dans les sections précédentes, le Projet d'Appui au Processus Electoral a une envergure nationale. Il touche l'ensemble de la population centrafricaine, soit 5 millions de personnes à travers toutes subdivisions territoriales. Bien que le processus électoral ne concerne que la partie de la population en âge de voter, des élections apaisées et sincère participent de la consolidation de la paix civile et bénéficient in fine à tous.

10. Ressources totales

21. **Ressources**: Selon le Document de Projet, le budget prévisionnel facial du PAPEC est évalué à un montant 41 846 675 dollar américain, qui monte toutefois à 45 114 495 USD si l'on agrège les différentes contributions et le solde à rechercher. Le graphique ci-dessous fait le point des sources de financement : 4% de ressources core du PNUD; 5% de contribution du gouvernement ; 37% d'engagement de l'UE; et 53% de ressources à mobiliser auprès d'autres sources. L'évaluation montre, plus bas, dans quelle mesure ces projections budgétaires ont pu être inscrites dans la réalité de la mise en œuvre.

Ressources prévisionnelles



Source: PNUD/Bangui, PAPEC 2019-2022, Prodoc

11. Facteurs contextuels d'influence sur le programme

22. La survenue de la pandémie liée au COVID-19 a constitué une gêne importante pour la mise en œuvre du projet, les restrictions sanitaires étant des ralentisseurs d'activités, sans compter l'effet d'éviction sur les financements internationaux réorientés vers les nouveaux enjeux de santé publique. L'autre facteur majeur ayant influencé la vie du projet est l'insécurité. Elle avait en particulier atteint un niveau critiquer lorsque, en amont de l'élection, des groupes armés avaient tenté de s'emparer de Bangui, la capitale, A titre d'illustration, dans cette période, des partenaires d'exécution déployés à l'intérieur du pays pour conduire la sensibilisation sont restés bloqués sur place pendant plusieurs semaines, parce que les routes étaient coupées par les mouvements rebelles.

12. Faiblesses de conception

23. Le cadre logique du projet montre globalement une bonne robustesse : cohérence entre la finalité d'avoir des élections apaisées et sincères, de standing international, et les produits spécifiques qui doivent y contribuer. Les indicateurs sont appropriés dans l'ensemble, montrant toutefois le défi de ne pas être décomposés selon le genre dans la plupart des occurrences. En fait, le projet souffre d'une *transversalisation* insuffisante du genre confiné dans un seul produit, alors que cette dimension pouvait être reflétée dans bien d'autres voire dans tous. Cette lacune est cohérente avec le fait que le marqueur genre du projet n'est pas explicité non plus, bien que le narratif du PAPEC l'ancre dans les Objectifs de Développement Durable 16 (gouvernance) et 5 (égalité homme-femme).

13. Contraintes d'exécution

24. Comme indiqué supra, la survenue de la crise sanitaire du COVID-19 dès le début de la mise en œuvre, a été un vrai facteur de contrainte. La pandémie a été un ralentisseur des interventions du fait des restrictions de mobilité et autres sûretés, mais aussi un concurrent sur les ressources internationales réorientées en grande partie vers ce nouvel enjeu vital. Toujours au plan externe, la volatilité de la situation sécuritaire dans le pays a également été un facteur d'inertie pour le projet. Enfin, sur un plan plus interne, le fait que le cadre de concertation des acteurs politiques et sociaux ne se soit pas mis en fonctionnement suffisamment tôt a gêné la capacité du processus électoral à faire vite ses consensus essentiels pour permettre au projet de mieux aller de l'avant.

Étendue, Objectifs et Question de l'Evaluation

1. Étendue de l'évaluation

25. En termes de portée, l'évaluation couvre les quatre composantes du projet : Composante 1 : Appui à l'enregistrement des électeurs et à l'élaboration du fichier électoral ; Composante II : Appui aux opérations électorale ; Composante III : Appui à l'éducation civique, à la sensibilisation/communication pour une plus grande participation citoyenne ; Composante IV : Acquisitions et logistique. De même, les résultats stratégiques et l'ensemble de leurs produits de rattachement rentrent dans le champ de l'évaluation. L'évaluation s'étend sur 26 jours ouvrés dont deux semaines calendaires de présence sur le terrain. Les défis sécuritaires importants dans l'arrière pays restreignent le périmètre de la collecte de données primaires à la capitale, Bangui.

2. Objectifs de l'évaluation

- 26. Selon ses Termes de référence même, les objectifs spécifiques attachés à l'évaluation à sont comme suit :
 - 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, les respects des droits humains et la promotion de la démocratie;
 - Analyser les atouts et les contraintes ayant jalonné la mise en oeuvre du projet ;
 - Identifier les bonnes pratiques et les leçons à tirer ;
 - Formuler des recommandations et proposer des orientations claires pour la suite du projet, notamment la tenue des élections locales.

3. Critères d'évaluation

- 27. Comme prescrit par les termes de référence de la mission, les critères sur lesquels sera basée l'évaluation sont la *pertinence*, l'*efficacité*, *et* l'*efficience*, la *durabilité*, ainsi que les *thématiques transversales* (Droits humains, Genre, Inclusion). L'esprit de ces critères, édictés par le Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE) et partagés par la communauté des acteurs du développement international, est de permettre une comparabilité des résultats et des leçons apprises des actions de développement, au-delà de la disparité des terrains de mise en œuvre et des sources de financement.
- 28. L'analyse de <u>pertinence</u> étendue à la <u>cohérence</u> permet de voir si les choix fondamentaux du projet sont alignés sur les besoins du pays dans le domaine d'intervention. Dans le même cadre sont également examinées la cohérence interne portée par la théorie du changement du programme, et la cohérence externe qui renseigne sur les interfaces stratégiques entre le projet et les autres programmes présents dans son environnement. L'analyse d'<u>efficacité</u> indique la mesure dans laquelle les cibles actées dans le cadre des résultats et des ressources du programme sont en train d'être atteintes, en éclairant les facteurs de réussite et les pesanteurs contraires. L'analyse d'<u>efficience</u> s'attache à montrer si les ressources au sens général engagées sur ces résultats sont appropriées. Tenant compte du manque de recul dans l'immédiate clôture du projet, l'analyse de <u>durabilité</u> est surtout l'occasion d'identifier les facteurs propices ou défavorables à la pérennité des acquis du projet à cette étape. A côté de ces critères classiques, l'évaluation fait aussi le point sur les acquis en matière d'<u>égalité des</u>

<u>sexes</u> et de <u>droits humains</u> et d'<u>Inclusion sociale</u> (prise en compte notamment des personnes invalides).

4. Questions relatives à l'évaluation

29. Les questions d'évaluation, telles que déterminées par les TDR, sont comme suit, articulées sur les critères d'évaluation passés en revue dans la section précédente.

Pertinence

- Dans quelle mesure le projet est-il conforme i) aux priorités nationales en matière de stabilisation et de consolidation de la paix, ii) aux produits et effets du programme de pays du PNUD, iii) aux ODD et iv) au Plan stratégique du PNUD?
- Dans quelle mesure le projet répond-il aux attentes de la population et des autorités de la RCA ?
- 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;
- Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat du programme de pays du PNUD-RCA ?
- Les activités prévues sont-elles adaptées pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion des élections ?
- Les objectifs et les produits du projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux évolutions politiques, juridiques, aux changements institutionnels, etc. en RCA?
- 30. Sous le critère de pertinence, les réponses aux questions ci-dessous permettent d'appréhender si le projet est en phase avec les enjeux et les caractéristiques de son environnement. En d'autres termes, le projet est-il en partie ou en totalité le cadre approprié pour contribuer significativement à la résolution des problématiques du milieu. Donner ces réponses permet aux décideurs de savoir s'ils doivent infléchir, ajuster, recentrer, etc. le projet pour améliorer sa pertinence dans la suite du cycle.

Efficacité

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets du programme de pays du PNUD, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales ?
- 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 ses 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 ?

- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la promotion des femmes en politique ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière
- d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?
- De quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
- Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet suivant le principe de ne laisser personne pour compte ?
- Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
- Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
- Les mécanismes de gestion mis en place ainsi que les méthodes de travail développés, ont-elles été appropriés et efficaces ?
- Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?
- Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux besoins de l'Autorité Nationale des Elections ?
- 31. Sous le critère d'efficacité les réponses aux questions posées permettent aux décideurs de savoir précisément ce que le projet a fait et ce qu'il n'a pas pu faire, ainsi que les raisons qui sont à la base de ce niveau de performances. Connaissant cela, les décideurs savent ce qu'ils doivent faire pour améliorer le rendement du projet dans la suite du cycle.

Efficience

- 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 et économe pour obtenir les résultats ?
- 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 les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?
- Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre?
- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution du projet a-t-elle été efficace et rentable ?
- 32. Sous le critère de l'efficience, les réponses aux questions posées permettent de savoir dans quelle mesure avec une unité monétaire le projet a su ou non faire au mieux dans la réalisation ou l'approche des résultats assignés. Les différents leviers d'efficience sont identifiés et leurs degrés d'opérationnalité portés à la connaissance des décideurs qui peuvent de ce fait y articuler les corrections appropriées pour la suite du projet.

Durabilité

- Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?

- Des ressources financières seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?
- Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?
- 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 les actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?
- Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales
- 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 par le projet ?
- Quels pourraient être les d'autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?
- Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?
- Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?
- 33. Au regard du critère de durabilité, les réponses questions posées concourent à éclairer tous les résultats du projet sous l'angle de la pérennité. Les décideurs sont informés sur le degré de viabilité des différents acquis du programme. Ils peuvent alors décider de réorienter les investissements du projet vers ceux qui se découvrent comme les plus viables, ou mettre plus d'efforts sur une stratégie de pérennisation.

Thématiques transversales

- Droits humains
 - Dans quelle mesure les pauvres, les autochtones et les handicapés physiques, les femmes, les hommes et autres les groupes défavorisés et marginalisés ontils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ?
- Genre
 - Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ontelles été bordées dans la conception, mise en œuvre et suivi du projet ?
 - Le marqueur genre attribué à ce projet est-il représentatif de la réalité ?
 - Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ? Des effets indésirables sont-ils apparus pour les femmes, les hommes ou les personnes ou groupes vulnérables ?
- Invalidité
 - Quelle proportion des bénéficiaires du projet sont des personnes en situation d'handicap ?
 - À quels obstacles les personnes handicapées ont-elles été confrontées ?
 - Une approche à deux voies a-t-elle été adoptée ?
- 34. Dans le cadre des thématiques dites transversales, les réponses aux questions soulevées sont de nature permettre aux décideurs d'aller au-delà des réalisations générales du projet pour voir comment les différents segments de la population en bénéficient, et le cas

échéant envisager, pour d'autres projets similaires, des réorientations susceptibles de favoriser l'égalité homme-femme et l'inclusion des groupes les plus fragiles socialement.

Approche et Méthodes d'évaluation

1. Sources de données

35. Les sources d'information en appui à l'évaluation sont de deux sortes, primaires (parties prenantes) et secondaires (documents écrits). Les données secondaires, extensivement répertoriés dans les annexes de ce rapport, se résument en deux catégories : (i) (i) la documentation sur le contexte (Stratégies nationales de développement, de gouvernance et réconciliation nationale en particulier, PNUAD, CPD/PNUD); et (ii) les documents de programmation et de mise œuvre du projet (Prodoc, rapports annuels d'exécution 2019, 2021). Les documents sont identifiés sur la base d'un critère stratégique : leur lien avec le projet et leur intérêt pour le comprendre et savoir ce qu'il s'y est passé pendant la formulation et cette première séquence de mise en œuvre. La documentation de base est formée par un noyau identifié au départ et les pièces complémentaires que l'évaluateur a découvertes en exploitant le fond initial et au travers des entretiens avec les acteurs. Les sources primaires sont constituées des parties prenantes au programme que sont les acteurs suivants : (i) PNUD: Management, Unité Gouvernance, Unité Suivi-évaluation, Unité de Gestion du Projet; (ii) Autres Partenaires techniques et financiers: PTF actifs dans le projet; (iii) Partie nationale institutionnelle ; Société civile nationale. Sources secondaires et sources primaires sont répertoriées extensivement en annexe.

2. Cadre d'échantillonnage des sources primaires

- 36. A cause du nombre très important des sources primaires et du temps forcément restreint imparti à la mission, la collecte de données primaires a donc porté sur un échantillon qualitatif d'interlocuteurs, constitué d'accord parties entre l' évaluateur et les commanditaires de l'évaluation, selon les critères d'inclusion arrêtés par les évaluateurs et qui sont les suivants : (i) Couverture stratégique du projet : avoir des personnes qui représentent les différentes composantes du projet ; (ii) Taille stratégique/volumique : avoir des personnes liées à des interventions de significativité différenciée dans le projet ; (iii) Diversité sectorielle/institutionnelle : avoir des personnes montrant une couverture diversifiée des institutions et secteurs couverts par le projet ; (iv) Qualité : avoir des personnes liées à des interventions réputées performantes et à d'autres qui le seraient moins, pour permettre des apprentissages diversifiés, articulés sur les succès et les défis de la mise en œuvre du projet ; et (v) Sensibilité aux thématiques transversales (genre, droits humains) : avoir des femmes, des détenteurs de droits et des personnes liées à des interventions couvrant ces groupes d'acteurs/bénéficiaires.
- 37. Les sources, secondaires et primaires, apportent une information clé sur le contexte et ses problématiques, d'une part, le projet et les solutions qu'il s'efforce d'apporter à leur endroit, d'autre part. La triangulation de ces différentes sources permet à l'évaluation de ne pas dépendre exclusivement de l'une d'elle et, en particulier de confronter ce que le programme dit de lui-même (rapports de progrès) avec ce que les autres parties prenantes en perçoivent et en dise, pour aboutir à des jugements de performance équilibrés et au plus près de la réalité.

3. Procédures et instruments de collecte de données

38. Les sources documentaires ont été d'abord mises à disposition à distance, essentiellement par le PNUD. L'évaluateur les a enrichies avec des ressources collectées auprès des autres acteurs en marge des entretiens. La triangulation des sources et des outils a favorisé la constitution de données robustes, ne dépendant ni d'une seule source ni d'un protocole unique. Les interviews ont été conduites sur la base d'un guide d'entretien modulé en fonction de chaque catégorie d'acteurs et consultable en annexe de ce rapport.

4. Normes de performance

39. Les normes invoquées comme références sont, pour le critère d'efficacité, *les indicateurs* portés à cet effet dans le cadre des résultats et des ressources du projet (Prodoc) et leurs *cibles respectives*. Pour les autres critères du CAD, le cadre logique n'en traitant pas, et n'en donnant donc pas les moyens de vérification (indicateurs de performance), l'évaluateur *détermine les éléments de raison qui les constituent et apprécie leur degré de présent dans les rendus du projet*. Par exemple, *l'alignement du projet sur les priorités nationales*, est un élément clé pour décider de la pertinence. Autre illustration, sur un autre critère, *l'existence ou non de financements relais* est un élément clé pour formuler le pronostic de durabilité des acquis du projet.

5. Participation des parties prenantes

40. Les parties prenantes ont préparé et accompagné l'évaluation autour des spécialisations suivantes. Le PNUD, à travers son Management et l'Unité de Gestion du Projet, a procédé au design de l'évaluation et contribué au processus de révision de ses produits. Le PNUD est également source de données. La partie nationale, à travers les institutions bénéficiaires et les ONG agences d'exécution, et les partenaires techniques et financiers, notamment participé à l'évaluation comme sources de données primaires et acteurs du processus de révision des produits. Enfin le Bureau Pays, la Partie nationale institutionnelle et les bailleurs de fonds ont vocation à être l'initiative de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation

6. Considérations éthiques

- 41. Les Evaluateurs se sont strictement conformés aux prescriptions éthiques et professionnelles du Groupe des Nations Unies pour l'Evaluation, avec acception totale et respect scrupuleux de son Code de conduite. Plus spécifiquement, pour garantir à la mission le plus haut standard, les attitudes suivantes ont été observées :
 - Assurer aux sources toute la confidentialité et l'anonymat nécessaires
 - Donner un égal respect aux parties prenantes interviewées
 - Respecter la liberté de parole des interlocuteurs
 - Respecter la diversité des acteurs et la refléter dans un échantillonnage inclusif, avec une attention particulière vers les femmes et les parties vulnérables
 - Utiliser les protocoles appropriés pour toucher adéquatement les femmes et les plus
 - défavorisés
 - Faire comprendre, d'entrée, à tous les interlocuteurs que l'Evaluateur n'est ni staff du PNUD, ni membre d'aucune autre partie prenante, mais un professionnel externe et indépendant qui recherche du feedback sur le Programme et sa mise en œuvre
 - Traiter avec tous dans la transparence, le respect et la sérénité
 - S'écarter de toutes pratiques prohibées par le droit et la morale

7. Principales limitations de la méthodologie et moyens de mitigation

42. *Les limites de la méthodologie* sont celles des évaluations basées sur des outils qualitatifs. Les sources secondaires et primaires ont leurs défis respectifs. Les premières,

surtout s'agissant des rapports de progrès d'où est tiré l'essentiel des informations statistiques, renvoient à des auteurs qui ne sont pas indépendants, en l'occurrence des personnels internes engagés dans la mise en œuvre du projet, qui peuvent donc développer des biais à leur insu ou volontairement. Les sources primaires, quant à elles, même choisies avec précaution et inclusivité, restent un échantillon qualitatif non aléatoire, avec donc une représentation toujours discutable de la population générale. En d'autres termes, on peut toujours interroger la mesure dans laquelle l'opinion d'un ou de plusieurs acteurs sont objectifs et ou significatifs de ce qui s'est passé dans l'ensemble du projet.

43. La stratégie de mitigation de ces défis tient dans la rigueur d'une triangulation systématique des sources et des données. A cet égard, à un premier niveau de confrontation interne, les documents sont d'abord examinés dans leur cohérence intrinsèque pour déterminer leur qualité propre et la fiabilité susceptible d'en découler. Puis, sur un même sujet les différents documents disponibles sont confrontés entre eux pour dégager un second registre de cohérence et d'éventuelles discordances. Les entretiens sont à leur tour convoqués et leurs indications mises en regard de ce qui ressort des données secondaires, pour déterminer un troisième niveau de confiance.

Analyse des données

- 44. L'existence de données adéquates est une condition préalable à une analyse robuste. Cette évaluation s'appuie sur des informations étendues, variées et globalement de qualité satisfaisante. Au total, une gamme de données riche a été collectée, et éprouvée par plusieurs niveaux de triangulation, comme restitué dans le paragraphe précédent. *L'analyse des informations collectées est guidée par les exigences des termes de référence*, à savoir l'établissement des performances du programme en regard de ses deux *Effets* et autour des critères d'évaluation et des thématiques transversales, notamment le genre et les droits humains, ainsi que, à partir de cette situation factuelle, l'établissement des conclusions, enseignements et recommandations qui en résultent.
- 45. Aux fins d'une bonne lisibilité des résultats documentés par l'analyse, celle-ci est articulée, en rapport avec le critère d'efficacité, à une notation des différentes performances. Une échelle graduée à 6 niveaux est utilisée : 6 Très satisfaisant ; 5 Satisfaisant ; 4 Modérément satisfaisant ; 3 Modérément Insatisfaisant ; 2 Insatisfaisant ; 1 Très insatisfaisant. Ce cadre de performance constitue l'annexe 6 du rapport.
- 46. *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 cycle mais aussi d'autres expériences similaires.
- 47. **Recommandations issues de l'évaluation**: Les recommandations sont ancrées dans les conclusions de l'évaluation, et leur lien à elles clairement explicité. Chaque recommandation aide à résoudre un problème ou une problématique identifiée par l'évaluation, ou à tirer un meilleur parti d'une niche dont l'évaluation montre par ailleurs qu'elle peut être mieux exploitée ou valorisée dans le cadre de futures interventions de même nature. **Les recommandations sont claires, concises, en nombre limité et raisonnablement réalisables**. Sont également clairement spécifiés leurs **destinataires** et **responsables**, d'une part, les **modalités** de leur mise en œuvre, d'autre part.

Déductions et Conclusions³

³ Le détail des performances noté sur une échelle PNUD de 1 à 6, est donné dans un tableau dédié en annexe n°6 de ce rapport.

1. Déductions

1.1.Pertinence

- 48. Dans quelle mesure le projet est-il conforme i) aux priorités nationales en matière de stabilisation et de consolidation de la paix, aux attentes de la population et des autorités de la RCA; ii) aux produits et effets du programme de pays du PNUD, iii) aux ODD et iv) au Plan stratégique du PNUD? Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat du programme de pays du PNUD-RCA? (TDR)
- 49. Le Projet d'Appui au Processus Electoral, en permettant au pays d'honorer les échéances de renouvellement des mandats de ses élus s'inscrit dans le cadre Plan national de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA 2017-2023, et sert parfaitement l'Accord de paix signé entre acteurs en 2019. Ne pas respecter ce calendrier républicain aurait créé un vide juridique au cœur d'institutions aussi vitales que la présidence de la République et l'Assemblée nationale, et potentiellement rouvert la porte à un surcroît critique d'instabilité dans un pays qui en connaît déjà beaucoup. Les populations et les autorités nationales sont en demande de paix et de stabilité, ce qui passe bien par le tenue de ce cycle électoral, qui est aussi une respiration démocratique offerte en alternative aux violences dont les Centrafricains sont les premières victimes : à fin novembre 2020, 631 309 personnes sont toujours réfugiés dans les pays limitrophes, et 641,292 autres sont déplacées à l'intérieur du pays⁴.
- 50. Le projet est ancré dans le cycle 2018-2021 de l'UNDAF et du CPD/PNUD, et contribue à leur Effet intitulé : "D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les organisations de la société civile promeuvent la paix, la sécurité, la réconciliation et les droits de l'homme et y contribuent.". La paix et la stabilité étant des préalables à toute action de développement, le PAPEC sert globalement l'ensemble des Objectifs de Développement Durablement, et contribue de manière plus spécifique aux ODD 16 (paix et sécurité) et 5 (Genre). Enfin le projet est aligné sur le second domaine d'action du Plan Stratégique intitulé "Accélérer les transformations structurelles pour un développement durable" qui inclut la promotion de systèmes de gouvernance plus efficaces.
- 51. 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 ? (TDR). Le projet a été élaboré sur recommandation d'une mission d'assistance électorale qui faisait elle-même suite à une demande des autorités nationales centrafricaines, dans ce sens. Aussi, de ce qui en est dit dans le document de projet et des entretiens avec les acteurs parties prenantes à sa formulation, il ressort que l'intervention a fait l'objet de vastes consultations impliquant les entités nationales, particulièrement celles en charge de la gestion du processus électoral (Autorité Nationale des Elections, Cour Constitutionnelle, Ministère en charge des élections, notamment), la société civile, y compris les acteurs politiques, et les partenaires techniques et financiers, y compris la Mission Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en Centrafrique.
- 52. Seul un groupe d'acteurs importants, les rébellions armées contre le pouvoir central, n'ont pu être consultés, pour des raisons objectives. L'accès à ces acteurs présents dans des zones bien déterminées pose des problèmes de sécurité et d'ordre politique : le périmètre des consultations dans ce genre d'exercice qui se positionne en appui à l'Etat de droit, se doit de respecter les limites officielles du cadre républicain et s'interdire de se compromettre dans le

⁴ HCR, http://data2.unhcr.org/en/situations/car

contact de personnes en conflit avec ce cadre. Pourtant, hélas, ces groupes armés ont exercé in fine une influence notable dans le contexte et empêché le déroulement normal des élections dans beaucoup de localités.

- 53. Les objectifs et les produits du projet sont-ils clairs, pratiques et faisables? Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet? Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté? (TDR). Les résultats permettent, en aval valablement de contribuer à l'effet-programme du PNUD et l'UNDAF qui les polarise : "D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les organisations de la société civile promeuvent la paix, la sécurité, la réconciliation et les droits de l'homme et y contribuent." En amont, ils se nourrissent à 13 produits spécifiques qui sont des cadres appropriés pour contribuer à les produire et se répartissent comme suit : 2 produits pour le premier résultat, 4 produits pour le second, 5 produits pour le troisième et 2 produit pour le quatrième. Résultats et produits sont techniquement bien libellés et les seconds permettent de contribuer aux seconds.
- 54. Le cadre de résultat rencontre toutefois un problème de fond lié à la nontransversalisation du genre. En effet, cette dimension est confinée dans un unique produit ("Participation politique des femmes et des jeunes aux élections, en qualité de candidats, et leur représentativité dans les instances décisionnelles, accrues") et complètement absent de l'écriture de tous les autres. C'est ainsi que dans la batterie de 45 indicateurs destinés à rendre compte des efforts du PAPEC, seuls cinq sont sensibles au genre. Au moins 14 autres à travers l'ensemble des résultats stratégiques auraient pu être déclinés selon le genre. A titre d'illustration, en direction du Résultat stratégique 1 ("Un fichier électoral national informatisé et sécurisé est élaboré" et dans le cadre du Produit 1 ("Appui à l'enregistrement des électeurs et à l'élaboration du fichier électoral", l'indicateur central libellé "Nombre d'électeurs enregistrés" n'est pas désagrégé entre électeurs et électrices. Cette lacune prolonge au demeurant l'omission du marqueur genre qui ne figure nulle part dans le document de projet.
- 55. Les activités prévues sont-elles adaptées pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion des élections ? (TDR). Si le cadre des résultats et des ressources du projet prévoit des activités et des produits en appui aux organes de gestion et autres parties prenantes importantes à la matière électorale, certains sont sortis de la couverture du projet en cours de route. La Cour Constitutionnelle, institution centrale dans la préparation, la conduite et la clôture du processus électoral, n'a plus été appuyée par le projet, de même que le Cadre de Concertation et le Haut Conseil de la Communication qui sont des acteurs importants. Tous les trois sont sortis des cibles institutionnelles du projet, sans que le document de projet ait été formellement modifié en conséquence, parce que l'Union Européenne qui est aussi le principal partenaire financier du PAPEC leur destinait une assistance spécifique portée par l'Agence de coopération belge. A ces exception près les structures de gestion des élections, l'ANE en particulier, ont été substantiellement ciblées et accompagnées pour une bonne tenue du cycle électoral.
- 56. Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux évolutions politiques, juridiques, aux changements institutionnels, etc. en RCA? (TDR). Le projet s'inscrit parfaitement dans le contexte du pays au moment de sa formulation. La RCA s'approchait du terme du premier mandat des institutions issues de la transition. Il était crucial de préparer et de faire aboutir le cycle électoral suivant pour éviter au pays de rentrer dans une vacuité institutionnelle source de perte de légitimité pour les élus en place, et donc de plus

d'instabilité. En aidant à tenir l'agenda démocratique républicain, le projet concourt à solidifier l'environnement légal. De surcroît, le parachèvement du cycle avec les élections locales à venir permettra constituer le collège de grands électeurs nécessaire à la mise en place de la chambre haute du parlement qui manque jusqu'ici à l'appel et laisse toujours incomplètes d'autres institutions comme la Cour Constitutionnelle, le Haut Conseil de la Communication et le Cadre de Concertation. Plus globalement, le projet accompagne la mise en œuvre des instruments de construction de l'unité nationale du pays, notamment le Plan national de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA 2017-2023) et l'Accord de Paix de 2019. Enfin, le projet s'est également mis dans les dynamiques d'affinement des instruments juridiques du pays en accompagnant la révision et les adaptations nécessaires du Code électoral.

1.2.Efficacité

57. Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet ? (TDR).

Composante 1 : Un fichier électoral national informatisé et sécurisé est élaboré

- 58. La Composante 1 est dédiée à l'Appui à l'enregistrement des électeurs et à l'élaboration du fichier électoral. Ce résultat est poursuivi à travers 2 produits : (i) Un fichier électoral national informatisé et sécurisé est élaboré ; et (ii) Centre de traitement de données opérationnel. Au titre du premier produit, il observé globalement une très bonne couverture des cibles prescrites : Disponibilité d'une nouvelle cartographie électorale ; Nombre d'agents recenseurs recrutés et formés ; Nombre de sessions de formation dispensées ; Nb de supports de formation développés ; Nombre de kits d'enregistrement acquis ; Nombre de formulaires d'enregistrement acquis ; Nombre d'électeurs enregistrés ; Nombre de personnels électoraux déployés dans les différents centres d'enregistrement ; Nombre de formulaires électoraux transmis au CTD. Des 9 indicateurs ci-dessus, les 6 ont été réalisés à ou bien au-delà de 100%.
- 59. Deux autres indicateurs, autour du nombre d'électeurs enrôlés, ont été atteints à 84%, mais montrent la spécificité d'être assez complexes et liés d'ailleurs pour ne pas dépendre uniquement du niveau d'effort du projet. Le projet n'a pas prise entière sur cette dimension qui engage aussi d'autres déterminants de nature politique et sociologique. Un dernier indicateur ayant trait au nombre de sessions de formations, faiblement atteint à 10% dénote des mutations dans les approches de mise en œuvre : avec les délais tendus dus des inerties et retards à certains endroits du processus, le nombre de sessions n'a plus trouvé assez de temps pour rester la projection, mais cela a été relativement compensé dans le nombre de formés effectivement enrôlés ces sessions, comme cela ressort plus bas des indicateurs relatifs à cette dimension.
- 60. Au titre du deuxième produit, le rendu sur les 4 indicateurs retenus est on ne peut plus mitigé, voire incertain. Les effectifs du CTD recrutés, formés et rémunérés, qui étaient projetés à 300 personnes atteignent 33 544 dans la performance rapportée, ce qui confère à l'indicateur un taux d'exécution particulièrement élevé (11181%) mais est manifestement une aberration statistique. Le taux d'équipement du CTD donné atteint à 100% ressort plus réaliste. L'indicateur Nombre de cartes d'électeur avec photo imprimées et distribuées au plan national est réalisé à 84%, dénotant que le CTD reste confronté à des problèmes de capacités malgré les performances affichés sur les deux indicateurs précédents, situation que confirme aussi le 4 indicateur sur l'affichage des listes dans les bureaux de vote qui ressort non satisfait.

Composante 2 : Appui aux opérations électorales

- 61. La Composante 2 est dédiée à l'Appui aux opérations électorales, réalisation poursuivie à travers 4 produits organisés autour de la capacitation de l'ANE et de ses démembres, de la sécurisation des élections et de la gestion du contentieux électoral. Des 4 indicateurs d'assistance à l'Autorité Nationale Electorale, 3 sont réalisés à plus de 100% et bien au-delà, contre 1 à 35% et relatif à la production d'outils de formation et de sensibilisation. Il ressort des entretiens avec les parties que du temps a été perdu dans la validation des produits de communication sociale dont les contenus devaient être examinés et entérinés par le département de le ministère chargé de la communication avant de pouvoir être mis à disposition. D'ailleurs les produits élaborés ne permettent pas de couvrir le scrutin local à venir, qui devrait donc faire l'objet de nouveaux efforts de production de supports de communication.
- 62. Sur les 3 indicateurs de sécurité électorale, *Plan intégré de sécurisation des élections disponible* et *Effectifs de force de sécurité formés*, 2 sont satisfaits : entièrement pour l'un et bien audelà de ce qui est prescrit dans le Prodoc pour l'autre. En revanche, le *Fonctionnement du Centre de Coordination Sécuritaire des Opérations Electorales (CCSOE) n'est pas pris en charge*. Au total, dans la réalité, la sécurité est restée un défi au cœur de ce cycle électoral. Le premier tour des élections a été significativement perturbé par l'insécurité. Si la suite du processus a connu une amélioration, cela est dû davantage au fait que le nombre de sites de vote a beaucoup baissé en l'absence d'un second tour pour le président et les députés pour lesquels la compétition s'était déjà dénouée.
- 63. La livraison du troisième produit, Capacités nationales de gestion du contentieux électoral renforcées, est suivie à travers une série de 4 indicateurs. Le projet n'a finalement pas eu de rendu à cet égard. La production de matériel didactique sur la prévention des conflits a été abandonnée pour cause de défaut de ressources. Les appuis à la Cour Constitutionnelle et au Cadre de Concertation, objet des trois autres indicateurs, n'ont pas davantage été prodigués : il a été retenu de laisser ces interventions à d'autres partenaires agissant dans d'autres cadres que le basket-fund. Le projet a donc pu profiter de cet arbitrage pour focaliser ses ressources rares sur les autres points de son plan d'actions.

Composante 3 : Appui à la sensibilisation-communication pour une plus grande participation citoyenne

- 64. La Composante 3, Appui à la sensibilisation-communication pour une plus grande participation citoyenne, est articulée sur 5 produits : (i) Populations sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux du processus électoral, les procédures de vote, ainsi que sur leurs droits et devoirs en matière électorale ; (ii) Communication institutionnelle de l'ANE renforcée ; (iii) OSC en mesure d'assurer une couverture efficace du processus électoral et contribuant au renforcement de la transparence des opérations ; (iv) Médias en appui au processus de sensibilisation, d'éducation civique et de pacification du processus électoral ; et (v) Participation politique des femmes et des jeunes aux élections, en qualité de candidats, et leur représentativité dans les instances décisionnelles, accrues. Les rendus du projet y sont plutôt mitigés, voire non satisfaisants pris globalement.
- 65. Des 3 indicateurs consacrés au suivi de l'effort de sensibilisation citoyenne, le premier portant sur les outils de sensibilisation est ressorti indécidable parce que ce qui est fait est différent en termes de contenus de ce qui était prévu dans le document de projet, sauf pour la diffusion de SMS où la réalisation représente 700% de la cible (750 000 abonnés touchés pour une cible de 100 000). Le nombre d'organisations de la société civile enrôlées dans la sensibilisation a aussi dépassé la cible (6 contre 5), avec d'ailleurs un bénéfice avéré

d'inclusion avéré : une association de sourds-muets fait partie de cet effectif et contribué à faire voter des handicapés traditionnellement éloignés du processus électoral. L'observation électorale, deuxième produit de la composante, n'a plus été financée par le projet, qui l'a laissée à d'autres partenaires agissant hors de son enceinte. La dissémination du nouveau cadre légal a cristallisé très peu d'investissement de la part du projet, avec seulement 6% de la cible réalisée, et sans doute suite à des arbitrages budgétaires focalisation un peu plus les ressources disponibles.

- 66. Le produit sur la Communication de l'Autorité Nationale Electorale, articulé sur un unique indicateur, la livraison d'une stratégie de communication pour l'ANE est entièrement atteint, puisque ladite stratégie a été rendue disponible. Toutefois, il s'agit là d'une livraison institutionnelle formellement actée, mais qui laisse dans l'ombre la problématique des capacités réelles induites par cet outil, ainsi que la question de sa mise en œuvre. Les deux produits relatifs à l'observation et au contrôle des élections par les OSC et les médias n'ont plus fait l'objet d'investissement du projet, après que d'autres partenaires ont décidé de s'en charger, permettant une fois de plus au projet de mieux se concentrer ailleurs.
- 67. Au titre de l'appui à la *Participation des femmes en politique* (5^e et denier produit de cette composante 3), l'enregistrement a permis de faire inscrite sur les listes quelque 1 14 000 électrices, soit 86% de la cible. Si le projet a organisé l'entièreté du nombre de tables rondes prévues sur la participation féminine, il ne s'est plus en revanche occupé de la *Formation des femmes candidates et ou observatrices électorales*, pour les raisons de subsidiarité déjà évoquées plusieurs fois précédemment, avec cette spécificité cette fois que, dans le cas d'espèce, l'un des autres partenaires entrés en responsabilité sur ces thématiques et une autre agence dus Système des Nations Unies, ONU-Femmes, à laquelle le projet a versé un concours de 500 000 USD pour prendre en charge cette dimension genre. S'agissant enfin de la participation des jeunes, la réalisation est clairement insatisfaisante, la cible étant réalisée à seulement 23%. Mais pour les jeunes comme pour les femmes, au demeurant, le résultat de l'enrôlement dans le fichier électoral ne dépend certes pas uniquement des efforts du projet à cet égard, faisant aussi intervenir d'autres déterminants profonds qui ne peuvent être complètement dénoués le temps d'une assistance électorale.

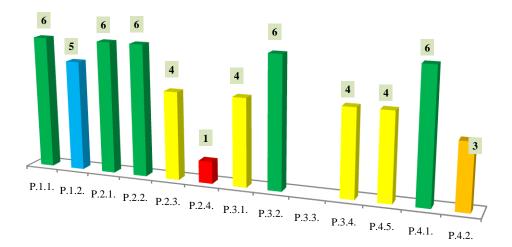
Composante 4 : Appui et logistique

- 68. L'appui logistique est articulé sur 2 produits clés, l'acquisition et la réception à Bangui du matériel électoral, d'une part, son déploiement sur les sites de vote, d'autre part. L'acquisition a été satisfaite à 100%. Toutefois la modalité questionne la rationalité. Elle a pour cadre la plateforme de Copenhague à laquelle le Bureau a fait appel pour garantir la qualité du processus d'achat et des livraisons subséquentes. Ces avantages ont cependant eu un lourd coût en termes de délais et charges de transport entre Dubaï et Bangui, un vol spécial ayant dû être affrété à cet effet : plus d'argent a finalement été dépensé pour confectionner (0,6 million USD) le matériel électoral que pour se le faire livrer (3 millions USD). La question est de savoir s'il n'y avait pas moyen passer commande dans la sous-région ?
- 69. L'acheminement du matériel vers les lieux de vote a été correctement effectué, malgré des défis organisationnels liés aux tensions de temps qui étaient constantes sur le processus. Satisfait à 70%, le ramassage du matériel après le vote a charrié des challenges encore plus aigus, contribuant à expliquer qu'il se soit écoulé plus de temps pour proclamer des résultats que cela n'était le cas lors du cycle précédent, cinq ans plus tôt. L'inventaire du matériel qui est prévu n'est pas encore effectué, ce qui empêche d'avoir la réponse à la question sur sa

conservation adéquate en direction de la suite du cycle électoral en cours qui devrait se clôturer avec le scrutin municipal, et des autres cycles à venir.

70. Le graphique ci-dessous donne le niveau de réalisation des produits du projet. IL tient compte de tout ou partie des produits qui figurent dans le cadre des résultats et des ressources, mais n'ont plus été pris en charge dans les formes initialement prescrites, le projet les ayant laissé, en partie ou en totalité à d'autres intervenants, notamment l'Union Européenne et l'USAID.

PAPEC : Niveau de réalisation des produits du cadre de résultats



<u>Nota</u>: 6 Très satisfaisant (HS): pas de lacunes; 5 Satisfaisant (S): lacunes mineures; 4 Modérément satisfaisant (MS); 3 Modérément Insatisfaisant (MU): des lacunes importantes; 2 insatisfaisant (U): problèmes majeurs; 1 Très insatisfaisant (HU): de graves problèmes

Sources: PNUD, PAPEC-2019-2021:, Rapports de progrès,

Nomenclature des Produits :

- P.1.1. Un fichier électoral national informatisé et sécurisé est élaboré
- P.1.2. Centre de traitement de données opérationnel
- P.2.1. Capacités opérationnelles de l'ANE renforcées
- P.2.2. Démembrements de l'ANE opérationnels
- P.2.3. Processus électoraux sécurités
- P.2.4. Capacités nationales de gestion du contentieux électoral renforcées
- P.3.1. Populations sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux du processus électoral, les procédures de vote, ainsi que sur leurs droits et devoirs en matière électorale
- P.3.2. Communication institutionnelle de l'ANE renforcée
- P.3.3. OSC en mesure d'assurer une couverture efficace du processus électoral et contribuant au renforcement de la transparence des opérations
- P.3.4. Médias en appui au processus de sensibilisation, d'éducation civique et de pacification du processus électoral
- P.4.5. Participation politique des femmes et des jeunes aux élections, en qualité de candidats, et leur représentativité dans les instances décisionnelles, accrues
- P.4.1. Acquisition du matériel électoral assuré ainsi que sa livraison à Bangui (bulletins de vote, encre indélébile
- P.4.2. Appui logistique adéquat apporté aux processus électoraux

70. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets du programme de pays du PNUD, aux ODD, au Plans stratégique et aux priorités de développement nationales ? (TDR). La contribution du projet aux priorités nationales est nette: en faisant se tenir les élections nationales, il a aidé le pays à éviter un vide institutionnel au plus haut niveau de l'Etat (la présidence de la République et l'Assemblée nationale) qui n'aurait fait qu'ajouter à la crise que le pays connaît depuis de nombreuses années. L'ordre constitutionnel préservé à travers un renouvellement pacifique de charges pour le président et les députés, est bien une contribution importante à : (i) l'Effet UNDAF/CPD-PNUD (cycle 2018-2021) qui sert d'ancrage au projet et qui est que "D'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les organisations de la société civile promeuvent la paix, la sécurité, la réconciliation et les droits de l'homme et v contribuent."; (ii) aux ODD 16 sur la paix et la sécurité et 5 sur le Genre (l'action du projet dans ce domaine particulier ayant par exemple aidé à faire passer la proportion de femmes parlementaires de 8% dans la précédente législature à 13% dans le nouvelle); et (iii) au second domaine d'action du Plan Stratégique corporate du PNUD qui vise nommément, entre autres, la promotion de systèmes de gouvernance plus efficaces.

- 71. 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 ses 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? (TDR). Le projet est particulièrement performant sur l'enrôlement des électeurs et la mise à disposition du matériel électoral. Une liste électorale de 1 858 236 inscrits informatisée et sécurisée a été rendue disponible grâce à une logistique d'enregistrement conséquente déployée dans le pays. Cette réalisation est complétée le jour du vote et les jours suivants par du matériel électoral important déployé sur un terrain difficile et sous la pression de délais serrés. Sur les autres aspects, Soft notamment, le projet a mis moins de ressources, parfois parce qu'il n'a plus eu les moyens de le faire, souvent parce que d'autres partenaires s'y sont engagés avec leurs ressources propres.
- 72. Pour les acquisitions, le recours à la plateforme de Copenhague, jointe à une bonne préparation de dossiers par une équipe de projet légère mais de haut niveau, a été d'un bon apport. Le déploiement du matériel a été aidé par l'engagement des capacités logistiques de la MISNUCA. Le dispositif d'achat montre toutefois l'inconvénient d'être très onéreux, car générant des coûts et des délais de livraison particulièrement importants, les fournisseurs étant situés loin de la sous-région. L'avion affrété pour aller chercher le matériel électoral a finalement coûté 5 fois plus que sa fabrication. Sans doute cette situation aurait-elle été différente si les acquisitions avaient pu se faire avec des fournisseurs dans la région, voire la sous-région, en fonction de ce qui est disponible et qui satisfait aux standards techniques prescrits.
- 73. Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la promotion des femmes en politique? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité? Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?(TDR). Le marqueur genre n'est pas précisé dans le document de projet. Le cadre de résultat n'est pas suffisamment sensible au genre, qui n'y est pas traité comme thématique transversale mais confiné dans un unique produit. Ces lacunes conceptuelles ont toutefois été rattrapées en partie durant la mise en œuvre. En plus d'un appui direct à la sensibilisation et au renforcement des capacités des femmes en politique, le projet a alloué à ONU-Femmes un concours de 500 000 USD pour développer la dimension genre en rapport avec le processus électoral, ce qui constitue de surcroît une bonne pratique dans la doctrine d'unité d'action au sein du Système des Nations Unies. Il est vrai que le genre en politique reste un grand défi, la Cour Constitutionnelle ayant dû consentir des assouplissements pour permettre aux formations politiques de faire valider leurs listes de candidatures sans satisfaire à la règle du quota de féminité. Malgré tout les efforts du projet et d'autres ont contribué à faire passer la proportion de femmes députés de 8% à 13% entre l'ancienne et la nouvelle législature.
- 74. De quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ? Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet suivant le principe de ne laisser personne pour compte ? (TDR). Le projet a aidé la population à jouir d'un droit important dans une république, celui de participer au choix des dirigeants du pays. De manière remarquable, la jouissance de ce droit a été étendue à des groupes se tenant traditionnellement loin de l'action politique. A titre d'illustration, une association de sourds-mets contractualisée dans l'éveil citoyen a permis l'enrôlement de 600 personnes frappées par ce handicap sur les listes électorales dans un

secteur de Bangui. Les femmes ont également été touchées et ont vu leur représentation à l'assemblée nationale augmenter de 5points de pourcentage.

- 75. Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace? Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ? (TDR). Le partenariat au service au projet est articulé autour trois pôles clés : l'Etat et ses démembrement, notamment les organes de gestion des élections au premier rang desquels l'ANE; le Système des Nations Unies à travers la MINUSCA et le PNUD; les partenaires financiers au premier rang desquels l'Union Européenne; les organisations de la société civile mobilisées. Ce cadre de partenariat a permis de mettre en place le basket-fund du projet. Avec 16 millions de dollar de contribution, l'UE en est le principal bailleur, l'Etat et les deux entités du SNU ayant aussi apporté des ressources en sus leurs apports en matière de capacité technique et logistique de gestion électorale. L'Etat aussi a participé, même dans une moindre mesure au financement du projet. Au plan organisationnel, le dispositif est certes complexe, au sein du SNU déjà avec deux pôles également nécessaires et engagées mais ayant des profils et des cadres de programmation différents. La base de programmation annuelle qui prévaut au sein du PNUD ne s'applique pas à la MINUSCA. L'UE premier bailleur du PAPEC soutient aussi le processus électoral à travers d'autres mécanismes propres formellement extérieurs au projet tout en ayant des interfaces et des subsidiarités avec lui.
- 76. Les mécanismes de gestion mis en place ainsi que les méthodes de travail développés, ont-elles été appropriés et efficaces ? Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ? (TDR). La coordination de cette architecture complexe était donc un défi permanent, surtout dans un contexte où, dans un premier temps du moins, l'Autorité Nationale des Elections, qui doit jouer un rôle pivot montrait des difficultés importantes en termes de capacités. C'est à la faveur de l'entrée en service de la nouvelle équipe ANE, peu avant les scrutins, que les choses se sont améliorées, de l'avis des parties. Les confusions au niveau du fonctionnement entre le Comité de Pilotage et le Comité Technique (franche incongruité, il y a eu plus de réunions du premier que du second), n'était pas pour donner du confort au dispositif. En tout état de cause, il a fallu des réglages progressifs pour arriver à un niveau d'intelligences structurelles acceptable voire bénéfique au projet.
- 77. Au sein de l'Unité de Gestion du Projet, les ressources ont été rationnées, avec à peine la moitié des staffs prévue dans le document de projet qui a été effectivement mobilisée, et dans une forme d'instabilité qui n'a pas servi l'efficience du projet. En effet, le poste de responsable financier, par exemple, a été pourvu de manière erratique, les titulaires l'ayant abandonné par deux fois. Une fusion de la fonction de communication et de suivi-évaluation dans un même profil s'est traduite par la mobilisation, in fine, de quelqu'un qui était plutôt communiquant que M&E. Ce profil de recrutement assez inabouti a tendu à faire peser un surcroît de charges diverses et variées sur le Conseiller Technique Principal (CTP), obligeant le Bureau à lui aménager un accès important à ses propres ressources humaines pour suppléer l'inachèvement du staffing sur le projet.
- 78. Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ? (TDR). L'engagement des parties, l'Etat et ses partenaires, au premier rand desquels les Nations Unies et l'Union Européenne, est décisif. L'Etat a apporté sa détermination politique ; le SNU ses savoir-faire portés par le PNUD et la MINUSCA, et des ressources ; et l'UE les ressources les plus importantes du portefeuille. Au sein de l'Etat, l'arrivée aux responsabilités d'une nouvelle

équipe dirigeante au sein de l'ANE à la veille du premier tour a également contribué à faire la différence par la suite (effet reconnu par tous les interlocuteurs). Malgré tout, à l'interne, le fait que le budget du projet n'a pas pu être bouclé a conduit à mettre le curseur sur les aspects hard (matériel, enrôlement, gestion de données, logistique, sécurisation), au détriment de la dimension Soft que constitue le développement des capacités des acteurs. Sur un plan organisationnel, une certaine confusion entre les organes de gestion du projet, sous la forme d'une porosité fonctionnelle amenant le Comité de Pilotage à se comporter comme un comité technique, n'a pas aidé l'efficience du projet. A l'externe, comme éléments de conjoncture prégnants, l'insécurité et la pandémie COVID-19 ont exercé une pression négative sur la conduite des activités. L'insécurité a été à la base de la fermeture de quelque 2000 bureaux de vote, tandis que le COVID-19 a constitué un ralentisseur pour le déploiement sur le terrain et a été un concurrent sur les financements internationaux.

79. Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux besoins de l'Autorité Nationale des Elections ? (TDR). La liste électorale informatisée, le matériel électoral et son déploiement sur le terrain, l'appui au fonctionnement du Centre de Traitement de Données, le recrutement et la formation d'agents électoraux, le développement d'une planification stratégique et d'outils de communication, notamment ont été des investissements adéquats pour le pays et utiles à l'ANE en tant qu'autorité centrale de gestion du processus électoral. Le projet s'est, au demeurant, focalisé sur l'assistance à l'ANE, justement parce qu'il laissait à d'autres intervenants le soin de diriger leur appui vers les autres acteurs importants du processus, comme la Cour Constitutionnelle également présente dans l'amont et l'aval.

1.3.Efficience

- 80. 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 et économe pour obtenir les résultats? (TDR). Le projet se focalise au moment de cette évaluation sur moins de contenus que conformément à son cadre de résultats initial, dans un esprit d'optimisation de ses ressources et de subsidiarité avec d'autres cadres d'intervention de partenaires : l'observation électorale, la gestion des contentieux et la certification des résultats, par exemple ont été en totalité ou partiellement sortis des cibles du projet pour être laissées aux appuis de l'UE, notamment, portés par d'autres instruments. Cet arbitrage permet au projet d'être dans une aire de concentration stratégique plus conforme à son stock de ressources. L'option de réduire l'équipe de gestion du projet au strict minimum, et de la laisser s'appuyer significativement sur les ressources humaines du Bureau participe aussi d'une logique d'optimisation de deniers.
- 81. Malgré tout, des défis existent à ce niveau. Les recrutements à minima ne sont pas sans poser problème au sein d'un projet qui reste tout de même une assistance électorale, c'est-à-dire un projet très limité dans le temps et qui a donc besoin d'agir vite, exact et précis, pour avoir du résultat. L'absence même intermittente d'un responsable financier a été un facteur de relative déstabilisation. Les acquisitions via la plateforme de Copenhague posent également question, de par leur nature chronophage et budgétivore. Elles ont consommé plus de ressources que raisonnablement envisageables si les fournisseurs avaient été choisis dans la proximité, au niveau sous-régional ou régional. Le vol affrété pour aller chercher les bulletins de vote imprimés, avec toutes les sécurités désirées, à Dubaï, il est vrai, a tout même coûté beaucoup plus cher que leur fabrication.
- 82. 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 et d'exécution du projet a-t-elle été efficace et rentable ? Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre ? (TDR). La structure de gestion est portée au niveau opérationnel par une Unité de Gestion qui, comme cela vient d'être indiqué en réponse à la question précédente, est beaucoup moins étoffée que ce qui est prévu dans le document de projet. Elle a pu cependant contribuer significativement aux résultats du projet en s'appuyant sur les structures courantes du Bureau. Le chargé de suivi-évaluation, le chargé de programme Gouvernance, les Opérations, notamment ont accompagné le projet dans le suivi, l'assurance qualité, les achats et les paiements, respectivement. Pour déployer des agents payeurs sur le terrain, en l'absence d'un système financier maillant l'ensemble du territoire, sans les équipes du Bureau, cela aurait quasiment été mission impossible.

- 83. Au niveau politique et stratégique, est institué un Comité de Pilotage qui assure la gouvernance du projet, et s'appuie sur un Comité Technique qui prépare ses décisions en informant les arbitrages et autres décisions stratégiques à prendre. Quelques problèmes existent là. D'abord la composition pléthorique des deux organes y a constamment rendu le travail difficile. Le Comité Technique, en particulier, a peu fonctionné, ce qui a amené le Comité de Pilotage à se muer progressivement en cadre technique qui s'est finalement réuni avec une beaucoup plus grande fréquence que le Comité Technique lui-même. Finalement la gouvernance du projet a surtout été portée, au-delà de ces cadres formels, par les intelligences de coopération que les parties clés ont fini par savoir construire entre elles.
- 84. La stratégie d'exécution des activités a permis de construire les résultats reportés sous le critère précédent. L'importante fonction d'acquisition s'est appuyée sur les Opérations du Bureau et la plateforme de Copenhague, et a pu mettre à disposition le matériel nécessaire à la préparation et à la conduite des opérations électorales, même si l'engagement de fournisseurs situés dans d'autres régions du monde a induit des surcoûts de délais et de ressources. Les activités de terrain, l'enrôlement et l'éducation et la sensibilisation sur le processus, porté par des acteurs locaux, appartenant à la société civile, a permis d'améliorer l'inclusivité de tous les résultats. Enfin, le fait d'adosser toutes ces interventions opérationnelles sur l'ANE à des fins d'appropriation est un investissement pour l'avenir si les capacités de cette institution sont réellement boostées.
- 85. Dans quelle mesure les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais? (TDR). Le calendrier électoral, en tant que résultat final, a bien été tenu, s'agissant du double scrutin présidentiel et législatif. Pour autant les livraisons intermédiaires de produits n'ont pas été sans connaître des problèmes de délai. De manière récurrente, quasisystématique, les opérateurs d'exécution issus de la société civile ont fait connaître à la mission que les fonds et ou les supports de travail leur arrivent avec retard, et les obligent à exécuter les activités dans un temps plus court que ce qui était planifié. Un cas particulier mérite même que l'on s'y arrête : il s'agit des campagnes de sensibilisation dont le matériel didactique n'a pu être réceptionné en amont de l'enrôlement ; il a été reçu par les opérateurs seulement avant les opérations de vote. Si la communication sociale avait pu être exécutée avec ces outils développés à cet effet, avant le recensement des électeurs, sans doute le nombre des inscriptions aurait davantage approché l'objectif : 1 858 236 électeurs inscrits, soit 84% de la cible de 2 200 000 inscrits dans le Prodoc.
- 86. Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ? (TDR). Audelà des ressources, les valeurs ajoutées des partenaires financiers ont résidé dans les intelligences de coopération que les soutiens majeurs du projet ont su construire entre eux

pour permettre au projet d'avancer : l'ANE, l'UE, le PNUD et la MINUSCA. Ces intelligences se sont même résolues dans de subsidiarités qui ont permis de dégager les ressources du projet de certains emplois initiaux et de les faire remplacer par des concours de l'UE hors projet pour permettre au PAPEC de mieux se focaliser ailleurs.

1.5.Durabilité

- Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet? Des ressources financières seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet? (TDR). Le risque financier pèse sur le projet. Dans le même cycle doivent être organisées les élections locales. Elles sont décisives pour constituer le corps de grands électeurs qui doit enfin élire les membres de la chambre haute du parlement nécessaire à la complétude de l'architecture institutionnelle du pays. Ce scrutin n'a pas seulement d'incidence à ce niveau, il doit résonner aussi bien sur d'autres institutions de la République qui ne sont toujours pas complètes. En effet, la Cour Constitutionnelle, le Haut Conseil de la Communication, ou encore le Cadre de Concertation, sont en attente de leurs membres devant être désignés par le haute chambre. C'est dire que les élections locales qui doivent aider à parachever ce processus de mise en place des institutions nationales sont d'un enjeu majeur. Le projet évalue le budget nécessaire à leur organisation à date à 15 millions de dollar, alors qu'il est quasiment présentement sans ressources, fonctionnant à minima avec une dotation exceptionnelle du PNUD de 500 000 USD. Aucune provision ne vient de l'Etat. Une table ronde de bailleurs tenue par deux fois au Cameroun voisin a enregistré des annonces de contributions de deux partenaires européens, mais pour seulement 5 millions de dollar. En définitive, le risque financier reste extrêmement prégnant sur le projet et ses acquis.
- 88. Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays? (TDR). Les risques politiques qui ont failli empêcher, puis ont gêné, la tenue des scrutins déjà organisés, sont toujours plus ou moins présents dans l'environnement. Les groupes armés menacent toujours la paix civile et la légalité institutionnelle que le projet a contribué à préserver jusqu'ici. Certes, un Dialogue national s'est tenu à Bangui dans la période de cette évaluation, mais il n'était pas suffisamment inclusif, les groupes armés en ayant été exclus tandis que d'importantes franges de l'opposition la boycottaient.
- 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 les mécanismes, les procédures et les politiques sont-ils en place pour permettre aux principales parties prenantes de pérenniser les résultats obtenus par le Projet ? (TDR). Le cadre institutionnel et légal en place permet a priori de porter la dynamique de renouvellement démocratique régulier des charges électives au sein des structures, dynamique que le projet a accompagnée et s'efforce d'ancrer dans l'environnement. Le pays dispose en particulier d'une Autorité Nationale des Elections dotée des moyens juridiques appropriés et d'une Cour Constitutionnelle forte et ayant régulièrement montré son indépendance. Le pays s'est également doté d'instruments de politique de consolidation de la paix civile et de la cohésion nationale, à l'image du Plan national de Relèvement et de Consolidation de la Paix (RCPCA 2017-2023) et de l'Accord de Paix signé par les protagonistes de la crise centrafricaine en 2019. Si cet écosystème de superstructures est formellement de nature à porter et pérenniser les acquis électoraux auxquels le PAPEC a contribué, aidé de surcroît par la Mission de stabilisation que la communauté internationale maintient encore dans le pays, malheureusement l'incurie budgétaire de l'Etat ne permet pas encore un fonctionnement adéquat de ce cadre politico-institutionnel.

- 90. Dans quelle mesure les actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ? (TDR). Au sens d'une menace environnementale naturelle, il n'est pas noté, de la part des organisations de mise en œuvre, d'atteinte particulière autre que leur empreinte carbone lors de l'exécution de leurs engagements sur le terrain : la livraison de services électoraux dans un contexte de crise a nécessité une logistique lourde de déploiement de matériel et de conduite de campagnes de sensibilisation de proximité, qui a certainement un coût carbone.
- 91. Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales représente-t-il un risque pour la pérennité des bénéfices du projet ? (TDR). L'Autorité Nationale des Elections est l'institution pivot dans la captation des acquis du projet à des fins de capitalisation. Si l'ensemble des acteurs interrogés jugent que son renouvellement à la fin de 2020 a pu insuffler une réelle dynamique dans la prise en main nationale du processus électorale, cette entité souffre encore d'un déficit de capacités incompatible avec une véritable appropriation. Sur la durée, même la préservation des équipements de base d'un cycle électoral à l'autre est un défi. Les observateurs avisés rencontrés par la mission ont noté une détérioration des délais de promulgation des résultats entre 2015-2016 et 2020-2021, et l'expliquent par la non-disponibilité du matériel de transmission qui était acquis dans la précédente assistance électorale et qui permettait une communication presque instantanée du rendu des urnes à l'issue de chaque dépouillement. Si les acquis hard peinent à être préservés, le soft, plus délicat encore, a besoin d'un socle institutionnel éprouvé, malheureusement toujours en attente d'être constitué malgré les avancées enregistrées par l'ANE en 2020.
- 92. Quels pourraient être les autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ? (TDR). Les menaces sur la pérennisation des acquis ont trait au risque d'instabilité politique et sécuritaire, d'une part, aux carences budgétaires, d'autre part. Ce contexte fait aussi le lit d'un gap de capacités qui ne favorise pas l'appropriation nationale et la capitalisation sur les bénéfices générés par l'assistance électorale du PAPEC.
- 93. Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ? (TDR). Le projet a régulièrement délivré ses rapports d'exécution, en direction du système de reporting du PNUD et à l'endroit des bailleurs de fonds, et fourni à ses instances dirigeantes l'information nécessaire à leurs prises de décision. Un travail de mise en cohérence de ces cadres de reporting, différents à l'origine, a été effectué à l'entame du projet, avec l'appui du chargé du suivi-évaluation du Bureau. Toutefois, l'absence d'une ressource humaine dédiée à cette fonction dans un projet majeur a fini par faire reposer cette importante fonction sur le premier responsable du projet, le CTP, par ailleurs sollicité par bien d'autres charges. Sans doute un profil M&E à plein temps aurait-il aidé à mieux valoriser l'information acculée en termes d'apprentissages et de mise en perspective à des fins de capitalisation.
- 94. Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité? (TDR). Les tensions de ressources sur le projet l'ont contraint, d'une certaine manière, à se focaliser sur le matériel et la constitution de la liste électorale, au détriment du développement des capacités de l'ANE. Ce dernier aspect devrait être renforcé à l'avenir pour permettre à cette entité de gagner progressivement une maîtrise technique sur le processus, jusqu'à ramener les partenaires dans leur rôle d'apporteur de ressources.

1.6. Questions transversales

1.6.1. Droits humains

95. Dans quelle mesure les pauvres, les autochtones et les handicapés physiques, les femmes, les hommes et autres les groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ? Dans les périodes de crise, s'agissant de violences armées en particulier, les groupes défavorisés et vulnérables sont aussi ceux qui souffrent les premiers de ces situations. Aussi, en travaillant à la préservation de l'ordre constitutionnel et à la paix civile, le projet impacte directement la vie de ces vulnérables. De surcroit, des stratégies spécifiques ont été déployées pour les insérer dans les avantages du projet. Un cas emblématique de ces approches est la contractualisation comme agence d'exécution de la sensibilisation d'une association de sourds-muets qui s'est traduite par l'enrôlement sur les listes électorales de 600 personnes porteuses de ce handicap, alors qu'elles ne s'étaient jamais intéressées à un processus électoral.

1.6.2. Genre

- 96. Le marqueur genre attribué à ce projet est-il représentatif de la réalité ? Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été bordées dans la conception, mise en œuvre et suivi du projet ? Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ? (TDR). La conception du projet souffre de lacunes importantes sur la thématique du genre. Il n'est pas attribué de marqueur genre au projet dans son Prodoc. Le cadre de résultats et de ressources, loin de faire du genre une transversalité, le confine dans un unique produit autour de l'élection de femmes. Même l'indicateur phare de stock d'enregistrements sur la liste électorale n'est pas décliné de manière sensible au genre, ainsi de pratiquement tous les autres indicateurs du projet en dehors du produit sur la participation politique des femmes. Malgré ce handicap initial, la mise en œuvre a tout de même conduit à des résultats en faveur des femmes. Le projet alloué une dotation de 500 000 USD à ONU-Femme pour accompagner les femmes dans l'espace politique. A l'arrivée, la proportion d'élues à l'Assemblée nationale a progressé de 5 points de pourcentage, se hissant à 13% contre 8% lors de la précédente législature.
- 97. Il n'a toutefois pas été observé de réelle prise, pour le dénouer, sur le verrou qui plombe l'égalité homme-femme en politique. Le leadership des organisations politiques n'a pas été réellement ciblé pour y favoriser un rééquilibrage homme femme dans l'octroi des positions de pouvoir. Ces organisations ont même pu négocier avec la Cour Constitutionnelle pour faire approuver des listes de candidatures à la députation ne respectant pas le quota fixé par la loi en faveur des femmes.
- 98. Des effets indésirables sont-ils apparus pour les femmes, les hommes ou les personnes ou groupes vulnérables ? (TDR). Il n'est pas noté de conséquences de cet ordre, induites directement ou même indirectement par l'action du projet, sauf à considérer l'empreinte carbone d'un projet lourd mis en œuvre dans le temps court d'un agenda électoral, dans un environnement insécure. L'importante logistique déployée dans ce cadre a immanquablement laissé des impacts environnementaux dont l'on se serait bien passé, ... s'il y a une alternative crédible.

1.6.3. Inclusion sociale-invalidité

99. Quelle proportion des bénéficiaires du projet sont des personnes en situation d'handicap ? À quels obstacles les personnes handicapées ont-elles été confrontées ? Une approche à deux voies a-t-elle été adoptée ? (TDR). Le cadre de résultat ne fournit pas au projet, à travers les indicateurs appropriés, les moyens de dénombrer systématiquement le nombre de personnes handicapées incorporées dans les cibles. Toutefois, comme déjà indiqué en réponse à une question précédente, la mobilisation d'une structure de personnes vivant avec un handicap dénote toute la volonté de l'équipe de gestion de toucher ce groupe social. Des entretiens avec ce partenaire d'exécution, il est ressorti, à titre illustratif et non exhaustif, que son action d'information, de sensibilisation et de communication a permis d'enrôler dans le fichier électoral quelque 600 sourds-muets. L'obstacle majeur qui empêche l'inclusion des personnes avec handicap dans la vie politique est le confinement catégoriel et l'ostracisme tacite que leur impose de fait le reste de la société, de manière consciente ou inconsciente, mais réelle, en tout état de cause. Le projet a justement cherché à briser ce carcan sociologique en comptant parmi ses agences d'exécution de la communication civique une association de sourds-muets de la banlieue de Bangui.

2. Conclusions

2.1.Pertinence

- 100. <u>Conclusion #1</u>: Le projet est pertinent de par son ancrage dans les priorités du pays et de ses partenaires en matière de gouvernance démocratique. Il a notamment contribué à la préservation de l'ordre constitutionnel par la tenue de l'agenda électoral républicain, étant entendu qu'un manquement à cet égard aurait créé du vide institutionnel et ouvert la voie à plus d'incertitude dans un environnement qui n'en manque déjà pas. Il est par ailleurs bien ancré dans l'effet de gouvernance du programme pays du PNUD et de l'UNDAF, cycle 2018-2021; dans le Plan Stratégique corporate du PNUD; et dans les ODD 16 sur la gouvernance et 5 sur l'égalité homme-femme.
- 101. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de poursuivre dans cette voie, en veillant toujours à une bonne prise en compte des spécificités de l'environnement.
- 102. <u>Conclusion #2</u>: Bien qu'étant cohérent et solide dans l'ensemble, le cadre des résultats et des ressources du projet montre cependant cette lacune de ne pas faire suffisamment droit au genre comme thématique transversale. Il n'est pas donné de marqueur genre au projet dans le Prodoc. Le genre est confiné dans un unique produit sur les treize que compte le projet, et, conséquence de cette situation, l'écrasante majorité des indicateurs de performance ne sont pas analysés selon le genre. Emblématique de cette lacune conceptuelle, même l'indicateur de nombre d'enrôlés sur la liste électorale qui est le cœur de métier du projet, n'est pas décomposé selon le genre.
- 103. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de mieux refléter le genre dans le document de projet, au possible comme thématique transversale, et en n'omettant pas de déterminer le marqueur genre de l'intervention.
- 104. <u>Conclusion #3</u>: Le cadre de gouvernance du projet a montré des insuffisances fonctionnelles au niveau de ses organes de pilotage. Le projet est doté d'un Comité de Pilotage dédié à sa guidance politique et stratégique, et prenant appui sur un Comité Technique destiné à préparer les informations nécessaires à la prise de décision. Le Comité Technique n'a pas fonctionné et a fait dériver le Comité de Pilotage vers un rôle technique qui

l'a amené à se réunir beaucoup plus fréquemment même que le Comité Technique, la composition statutaire pléthorique des deux organes n'arrangeant pas davantage leur fonctionnalité.

105. *L'implication de cette conclusion pour une future programmation est* d'envisager de mieux configurer le cadre de gouvernance, y compris en lui donnant une composition compatible avec un bon niveau de fonctionnement.

2.2.Efficacité

- 106. <u>Conclusion #4</u>: Le projet a grandement contribué à la tenue de l'agenda électoral républicain du pays, en délivrant des produits essentiels au bon déroulement des scrutins présidentiel et législatif de 2020-2021. Le PAPEC a notamment aidé à l'établissement d'une liste électorale informatisée et sécurisée de 1 858 236 inscrits représentant 84% de l'objectif de 2 000 000 d'inscrits qui était acté dans le document de projet; l'acquisition d'autant de bulletins de vote sécurisés; la mise à disposition, le déploiement et la collecte d'équipements et de matériels en rapport avec le vote; en amont la production de centaines de milliers de supports et d'outils de communication-sensibilisation au vote, et leur mise en œuvre à travers des agences d'exécution; le renforcement des capacités de milliers d'acteurs électoraux au sein de l'ANE ou en lien avec elle; notamment (détail des réalisation en annexe).
- 107. L'implication de cette conclusion pour la suite de la programmation est de poursuivre cette dynamique en direction des élections locales en vue, tout en veillant à la préservation de toutes les acquisitions matérielles et immatérielles.
- Conclusion #5: Le projet a fait preuve de souplesse en se dégageant de produits inscrits dans son cadre de résultats, mais pris en charge dans d'autres cadres d'intervention, pour mieux focaliser ses ressources rares. Le développement des capacités d'institutions clés comme la Cour Constitutionnelle, le Cadre de Concertation, ou encore le Haut Conseil de la Communication, n'a plus été couvert par le projet, contrairement à ce qui est prévu dans le document de projet. Dans le cadre de subsidiarités intelligentes et utiles, il a été décidé de référer ces institutions à l'Union Européenne qui les a accompagnées avec d'autres ressources exécutées dans d'autres cadres.
- 109. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de continuer à pratiquer de telles subsidiarités avec les partenaires là où elles sont pertinentes pour optimiser les ressources et accroître leur impact dans l'environnement.
- 110. <u>Conclusion #6</u>: La mobilisation des ressources est restée un défi pesant sur le projet, dans un contexte marqué par la pandémie COVID-19 qui a induit une réorientation des financements de la coopération internationale vers cette nouvelle urgence sanitaire mondiale. Si un total de 22 827 793,09⁵ dollar américain a été mobilisé entre 2020 et 2022, il représente 51% du budget prévu dans le document de projet. Le projet est toujours à la recherche d'un complément de ressources de 15 millions de dollar pour tenir les élections locales en vue. Au bout de deux tables rondes de bailleurs organisées eu Cameroun voisin, les promesses de contributions des partenaires s'élèvent à 5 millions pour le moment. Si l'étau de la pandémie qui a jusqu'à récemment compliqué la recherche de financements tend à se desserrer, le nouveau contexte créé par le conflit armé en cours au cœur de l'Europe risque de constituer un nouveau frein, conscient et assumé ou non.

⁵ Chiffre pour les années 2020 et 2021, augmenté de la subvention de 500 000 USD du PNUD pour l'année 2022.

111. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de poursuivre le plaidoyer auprès des partenaires dans la suite des tables rondes de levée de fonds déjà organisées.

2.3.Efficience

- 112. <u>Conclusion #7</u>: La mise en place d'une Unité de Gestion réduite, comparativement à ce qui est prévu dans le document de projet, mais appuyée par les équipes régulières du Bureau a permis d'atteindre les résultats attendus tout en optimisant les ressources disponibles. Cet arrangement a tiré vers le bas les coûts intermédiaires en termes de personnel et de dirigé le maximum de ressources vers les emplois de substance. Le Bureau a avantageusement joué le jeu en accompagnant les fonctions d'opérations, d'assurance qualité, et de suivi-évaluation, notamment. La Plateforme d'achat de Copenhague a, de son côté, aidé à sécuriser des acquisitions de qualité.
- 113. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de se maintenir dans cette dynamique de rationalisation budgétaire, tout en restant vigilant à ne pas trop éroder le socle du cadre de gestion pour ne pas compromettre son efficacité.
- 114. <u>Conclusion #8</u>: Des fragilités existent cependant dans l'efficience du projet, en rapport justement avec le cadre organisationnel et certains arbitrages faits dans les acquisitions lourdes. S'il est vrai que la réduction des effectifs de l'Unité de Gestion a servi la rationalisation des coûts, l'absence intermittente ou permanente de profils clés dans les opérations et le suivi-évaluation finit aussi par avoir un coût et mordre dans l'efficience d'ensemble du projet. D'un autre côté, le recours à la Plateforme d'achat de Copenhague a aidé à sécuriser les achats lourds et à en garantir la qualité, mais avec parfois des coûts connexes parfaitement irrationnels. A titre d'illustration, le choix de faire confectionner les bulletins de vote à Dubaï a induit de longs délais et un surcoût de fret 5 fois plus onéreux que la production desdits bulletins.
- 115. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de veiller à rester dans l'équilibre entre les paramètres souvent contradictoires qui structurent la recherche de l'efficience : se doter d'une organisation légère mais sans faire l'économie de compétences clés ; utiliser les opportunités d'une plateforme internationale mais sans s'interdire de prospecter les fournisseurs régionaux pour optimiser les ressources et le temps.

2.4.Durabilité

116. <u>Conclusion #9</u>: Le cadre institutionnel propice à la pérennisation des résultats existe formellement mais montre des insuffisances de capacités avérées, de surcroît dans un environnement où persistent des menaces politiques et sécuritaires fortes. Avec l'Autorité Nationale des Elections, la Cour Constitutionnelle et, dans une moindre mesure, le Cadre de Concertation, accompagnés par le Ministère en charge, le pays dispose d'une infrastructure institutionnelle dotée des moyens juridiques appropriés pour porter les dynamiques électorales. Toutefois de faibles capacités techniques et une incurie budgétaire constante entravent la pleine efficacité des ces institutions, et continueront, à court et moyen terme, à rendre inévitable l'engagement lourd des partenaires dans le processus électoral, en commençant par les prochaines locales pour lesquelles le pays n'a pas provisionné de ressources. Même la préservation physique des équipements clés d'un cycle à l'autre est encore un défi. Par exemple, le matériel de transmission haute définition qui avait permis une

rapide proclamation de résultats en 2015-2016 n'était plus disponible en 2020-2021, ce qui a rallongé les délais de dénouement des compétitions, surcroît de durée que ne manquent pourtant pas de meubler supputations et surenchères aux dérives imprévisibles. S'agissant des acquisitions du cycle en cours, l'inventaire préalable à sa bonne préservation, prévue dans le document de projet, n'est pas encore entrepris une année et demi plus tard. La durabilité dans le domaine est aussi menacée par les incertitudes politico-sécuritaires dans un pays qui vient d'organiser un dialogue national, mais en l'absence de groupes armés non conviés et d'importantes franges de l'opposition qui, elles, avaient décidé de le boycotter.

117. L'implication de cette conclusion pour une future programmation est de renforcer les investissements en développement de capacités en faveur des institutions de gestion électorale, en insistant particulièrement sur les mémoires institutionnelles, la conservation, la capitalisation et la transmission; de son côté, le pays doit trouver les voies et moyens de consolider sa pacification et sa réconciliation internes pour lever progressivement les incertitudes politico-sécuritaires qui pèsent sur l'environnement.

2.5.Genre et thématiques transversales

- 118. <u>Conclusion #10</u>: Si le cadre logique reflète insuffisamment le genre et l'inclusion des vulnérables, la mise en œuvre s'est efforcée de corriger ces lacunes en développant des stratégies qui ont permis de toucher ces cibles jusqu'à un certain point. Une subvention de 500 000 dollar a été allouée à ONU-Femme pour accompagner l'inclusion des femmes en politique, avec à l'arrivée une certaine amélioration de la représentation féminine au parlement où elle est passée à 13%, contre 8% dans la précédente chambre. L'égalité hommefemme reste malgré tout un défi majeur en politique dans le pays, les partis politiques ayant dû s'entendre avec la Cour Constitutionnelle pour faire valider leurs listes de candidatures en parfait conflit avec la règle du quota féminin inscrit dans la loi. Soucieux d'inclusion sociale, le projet a intégré dans ses partenaires d'exécution du volet sensibilisation une association de sourds-muets qui a aidé à enrôler sur les listes électorales quelques 600 personnes vivant avec ce handicap.
- 119. *L'implication de cette conclusion pour une future programmation est* de veiller à mieux transcrire les thématiques transversales dans le cadre de résultats et à se donner les moyens et les intelligences nécessaires pour les faire vivre dans la mise e œuvre.

Recommandations

120. <u>Recommandation #1</u>: En direction des élections locales en vue, poursuivre le plaidoyer auprès des partenaires dans la suite des tables rondes de levée de fonds déjà organisées; et continuer à construire des subsidiarités utiles avec les autres interventions des partenaires en complément de celles du projet dans le contexte de tensions de ressources qui prévaut encore.

Cadre de mise en œuvre de la Recommandation I			
Liens avec les conclusions	•	Ancrée dans les conclusions # 5 & 6.	
Impact	•	Elevé : Permet le bouclage à date du cycle en cours avec l'organisation des	
Impact élections locales.		élections locales.	
Conséquence de non mise en	•	Scrutin non tenu; Sénat non mis en place; architecture institutionnelle	
œuvre		incomplète	
		Stabilisation des projections budgétaires	
Modalité de mise en œuvre	-	Actualisation de la cartographie des bailleurs potentiels	
	•	Prise de contact et relances régulières	
		3 ^e Table ronde de financement au besoin	

Responsable de mise en œuvre	•	PNUD, ANE, Gouvernement
Urgence	•	Elevée : Les élections locales devraient se tenir en Septembre au plus tard.
Difficulté	•	Elevée : la nouvelle guerre ouverte au cœur de l'Europe crée un contexte d'éviction de l'attention que les partenaires pourraient avoir le pays et ses enjeux particuliers

121. <u>Recommandation #2</u>: Rationaliser la composition et le fonctionnement du cadre de gouvernance (CP) et de conseil technique (CT) du projet.

Cadre de mise en œuvre de la Recommandation II			
Liens avec les conclusions	Ancrée dans la conclusion # 3.		
Impact	Elevé : Facilite les décisions sur le projet et son fonctionnement.		
Conséquence de non mise en œuvre	• Encombrement ; lenteur dans la prise de décisions stratégiques ; dysfonctionnements et délais de mise en œuvre allongés.		
Modalité de mise en œuvre	Repréciser les missions du Comité de Pilotage en les distinguant nettement de celles du Comité Technique Revoir la composition des deux Comité dans un esprit d'allègement et de rationalisation S'assurer que les deux Organes fonctionnent dans le respect strict de leurs prescriptions Faire entériner ces ajustements en Comité de Pilotage, pour éviter de s'engager dans une procédure longue de révision formelle du document de projet		
Responsables de mise en œuvre	PNUD, Gouvernement		
Urgence	 Elevé: ce dispositif doit être prêt pour gérer la suite du processus et les élections locales en vue 		
Difficulté	Moyenne à élever : il faut savoir ne pas céder à la tentation de mettre tout le monde dans les organes !		

122. <u>Recommandation #3</u>: Veiller à demeurer dans l'équilibre et la mesure en matière de recherche d'efficience : se doter d'une organisation légère mais sans faire l'économie de compétences clés ; utiliser les opportunités de la plateforme internationale mais prospecter les fournisseurs régionaux pour optimiser les délais et les ressources.

les fournisseurs regionaux pour optimiser les aelais et les ressources.				
Cadre de mise en œuvre de la Recommandation III				
Liens avec les conclusions • Ancrée dans les conclusions # 4,7&8				
Impact	Elevé : l'efficience et l'efficacité de la gestion du projet sont en jeu.			
Conséquence de non mise en œuvre	Erosion de l'efficience et de l'efficacité du projet.			
Modalité de mise en œuvre	 Sur chaque arbitrage de gestion (recrutement, achat, notamment): 1. Identifier clairement les avantages de chaque option 2. Identifier clairement le coût de l'option, y compris dans ses dimensions cachées ou futures 3. Confronter avantages et coûts exhaustifs et effectuer les arbitrages sur cette base contradictoire. 			
Responsable de mise en œuvre	PNUD			
Urgence	Elevée : Il faut éviter de répliquer les mêmes solutions onéreuses pour les élections locales en vue.			
Difficulté	Faible à moyenne : il s'agit d'un travail technique d'évalua contradictoire d'options de gestion, mais qui commande aussi d'avoi force de se départir du réflexe de céder aux habitudes établies.			

123. <u>Recommandation #4</u>: Renforcer les investissements en développement de capacités en faveur des institutions de gestion électorale, en insistant particulièrement sur la construction des mémoires institutionnelles, la conservation, la capitalisation et la transmission.

Cadre de mise en œuvre de la Recommandation IV			
Liens avec les conclusions	 Ancrée dans les conclusions # 9 		
Impact	 Elevé : Permet la préservation des acquis. 		
Conséquence de non mise en œuvre	• Déperdition des acquis ; éternellement recommencement, à la Sisyphe : une telle débauche de ressources ne serait pas soutenable.		
Modalité de mise en œuvre	Identifier les besoins spécifiques, surtout au niveau de l'ANE (quels besoins pour conserver et transmettre ?) Elaborer et mettre en œuvre un plan de renforcement des capacités basé sur cette identification de besoins Réaliser les inventaires périodiques des acquisitions		
Responsable de mise en œuvre	UGP, ANE et autres Institutions		
Urgence	Elevée : Besoin de prévenir une dégradation rapide des actifs matériels et immatériels !		
Difficulté	Moyenne à élevée : le travail technique d'indentification de besoins et de formulation de solutions appropriées doit être accompagné d'une mobilisation de ressources nécessaire à l'exécution des solutions trouvées, et la faisabilité de l'entreprise suppose in fine l'existence d'un minimum de socle institutionnel compatible avec l'apprentissage au niveau des structures concernées!		

124. <u>Recommandation #5</u>: Mieux refléter le genre dans le document de projet : l'inscrire dans la transversalité ; déterminer le marqueur genre de l'intervention ; formuler des cibles et des indicateurs sexo-spécifiques.

Cadre de mise en œuvre de la Recommandation V			
Liens avec les conclusions	 Ancrée dans l conclusion # 2. 		
Impact	 Elevé : Améliore l'efficacité genre du projet. 		
Conséquence de non mise en œuvre	 Absence d'envergure et de cohérence stratégique sur les actifs en faveur du genre dans le projet 		
Modalité de mise en œuvre	 Ouvrir chaque produit et déterminer comment y articuler une dimension genre Donner aux cibles et indicateurs de performance une formulation sexospécifique, autant qu'il est possible et pertinent Faire entériner par le Comité de Pilotage pour éviter une procédure longue de révision du document de projet 		
Responsables de mise en œuvre	• PNUD, Gouvernement		
Urgence	 Elevée : cette nouvelle approche doit être mise en œuvre dans la suite du processus en direction des élections locales en vue 		
Difficulté	Faible à moyenne : il s'agit d'un travail technique à effectuer sur le cadre des résultats et des ressources		

Enseignements clés tirés de la mise en œuvre

125. En contribuant à faire tenir avec succès le double scrutin de la présidentielle et des législatives, le projet a démontré que même dans un environnement incertain, voire hostile, la volonté politique au plus haut sommet de l'Etat et l'engagement de partenaires clés permet d'arriver à des succès avérés. Le processus électoral a connu des incertitudes majeures liées notamment aux tensions politiques et surtout au contexte sécuritaire et ses éruptions de violence qui étaient parvenues jusqu'à la capitale. Les autorités nationales ont malgré tout montré l'envie d'honorer l'agenda électoral pour éviter le vide institutionnel qui aurait ajouté un cran de plus, et peut-être de trop, au chaos ambiant. Le Système des Nations Unies, l'Union Européenne, en particulier, ont eu le mérite de se tenir aux côtés de l'Etat. Au sein de celui-ci, le renouvellement du bureau de l'Autorité Nationale des Elections a amené

aux responsabilités une équipe qui s'est distinguée en proposant au pays un cadre budgétaire et programmatique clair, qui a très vite emporté l'adhésion des partenaires et permis à l'assistance électorale de véritablement se mettre en branle. Cette première séquence du cycle électoral a donc été portée par la volonté des uns et des autres, donnant une leçon de détermination politique, s'agissant des autorités nationales, et d'engagement en coopération pour les partenaires, et a grandement contribué à l'accalmie notée dans le domaine sécuritaire..

- 126. Si la détermination et l'engagement des parties ont triomphé des oppositions du contexte, porté et honoré l'agenda électoral républicain, le projet s'est malgré tout fait rattraper par ledit contexte qui a influencé négativement son accès aux ressources. Avec à peine la moitié du budget prévisionnel réuni au moment de cette évaluation, le PAPEC vit sur des tensions de trésorerie permanentes, qui doivent beaucoup aux incertitudes de l'environnement ayant pu rebuter plus d'un bailleur. Cette situation a aussi été compliquée pour un autre élément de contexte, le COVID-19 qui a tendu à réorienter l'intérêt des partenaires vers l'urgence sanitaire. Mais alors que la tenue du scrutin présidentiel et législatif initial a contribué à apaiser l'environnement interne et que la pandémie semble refluer dans son éteignoir, un autre inhibiteur surgit encore du contexte, international cette fois, et se dresse contre les efforts de capitalisation du projet : la nouvelle guerre ouverte au cœur de l'Europe risque de détourner un peu plus du pays l'attention de ses bailleurs traditionnels.
- 127. Les dysfonctionnements apparus dans l'architecture de gouvernance du projet reflètent les défis d'interfaces dans le cadre de projets lourds, multi acteurs et à cycle court, comme l'est une assistance électorale. Les nombreux acteurs parties, à un titre ou à un autre, dans des proportions diverses et variées, se sont naturellement retrouvés dans l'organe de pilotage tout en se faisant représenter dans le comité technique qui est censé être un bras opérationnel, créant un environnement décisionnel et technique singulièrement encombré. Le Comité Technique a dysfonctionné le premier, ne se réunissant pratiquement plus, et condamnant le Comté de Pilotage à se muer en instance technique et de pilotage, et à se réunir beaucoup plus souvent qu'aucune instance de ce rang. Dans une intervention d'envergure, pesant plusieurs dizaines de millions de dollar sur une durée limitée, où donc des décisions lourdes doivent être instruites et prises vite, il y a besoin de rationaliser le cadre de guidance pour construire les célérités appropriées.

.

Annexes

1. Termes de référence pour l'évaluation





Notice de sélection pour le Recrutement d'un Consultant Individuel IC/87/PAPEC/2021

Date: 27 Septembre 2021

Pays: République Centrafricaine

Intitulé: Recrutement de deux (02) Consultants(es): Un(e) International(e) Un(e)

national(e) pour l'évaluation à mi parcours du projet PAPEC

Durée de la mission : 30 jours calendaires

Lieu de la mission : Bangui

Prière envoyer vos propositions (propositions technique et financière) dûment signées à

l'adresse e-mail achats.cf@undp.org avec mention de la référence et intitulé du dossier. Votre proposition devra être reçue au plus tard le 11 Octobre 2021. N'hésitez pas à écrire à l'adresse <u>procurement.cf@undp.org</u> pour toute information complémentaire.

1. Historique et Contexte

Après l'interruption de l'ordre constitutionnel en mars 2013 par la coalition des ex-Seleka et la période de transition qui s'en est suivie, l'organisation des élections pluralistes s'est imposée comme la solution consensuelle pour une sortie de crise en RCA et pour un retour à la vie constitutionnelle normale. Cet impératif a été soutenu politiquement, techniquement et financièrement aussi bien par les acteurs nationaux à travers les différentes institutions de transition que par les acteurs régionaux et internationaux. Il s'est inscrit dans la suite des évènements politiques renforçant de manière progressive le consensus autour des élections générales dans un contexte sécuritaire et humanitaire tendu, notamment la Déclaration de N'Djamena d'avril 2013, l'Appel de Brazzaville de mai 2013, l'organisation en juillet 2014 à Brazzaville du Forum de réconciliation nationale inter-centrafricain avec la signature d'un accord de cessation des hostilités par les parties, et la tenue du Forum national de Bangui en mai 2015 précédé par les consultations populaires et inclusives à la base.

L'organisation des élections générales de 2015/2016, la promulgation d'une nouvelle Constitution et la prestation de serment du Président de la République élu ont marqué le retour à l'ordre constitutionnel le 30 mars 2016. Au sortir de la transition, les nouvelles autorités ont poursuivi les efforts de mise en place des institutions prévues par la Constitution de mars 2016. Il sied de noter que, hormis le Sénat dont la mise en place dépend des élections locales qui n'ont pas été organisées depuis 1988, toutes les institutions constitutionnelles ont été installées et ont jusque-là fonctionné dans les limites des moyens dont elles disposent.

La RCA est engagée à consolider l'ordre constitutionnel au travers des élections présidentielles, législatives, municipales, régionales et sénatoriales de 2020/2022, conformément à la Constitution. Ces élections seront décisives dans la consolidation des institutions constitutionnelles et leur réussite marquera une avancée dans la culture de l'alternance démocratique. A la suite de négociations menées à Khartoum au Soudan entre le gouvernement centrafricain et 14 groupes armés, la tenue d'élections s'est imposée comme une condition sine qua none vers la sortie de crise et la consolidation de la démocratie, en vertu de l'article 20 de l'Accord politique pour la paix et la réconciliation en République centrafricaine du 6 février 2019 qui stipule que

« Les Parties conviennent également que l'organisation d'élections libres, justes, inclusives, transparentes et crédibles est la seule voie consacrée pour assurer l'alternance politique et à contribuer à la consolidation de la démocratie en République centrafricaine. Elles s'engagent en conséquence à soutenir l'organisation d'échéances électorales au niveau présidentiel, législatif, régional et municipal dans un climat apaisé. »

La signature de cet accord politique pour la paix et la réconciliation a été une avancée dans le processus de sécurisation du pays et dans la perspective de la tenue des élections dans un climat apaisé. L'exécution de cet accord selon la feuille de route retenue par les différentes parties et le respect par ces dernières de leurs engagements demeurent un défi important qui pourrait affecter l'organisation des prochaines élections. Aussi, la nature inclusive des élections sera essentielle à la cohésion en encourageant la participation des groupes minoritaires, tels que les jeunes, les femmes, les personnes vivant avec un handicap, et leur représentation au sein des instances de décision.

C'est dans ce contexte que le Gouvernement Centrafricain a sollicité formellement l'assistance technique électorale les Nations Unies pour l'organisation des élections de 2020/2021. A la suite de la sollicitation formelle, une mission d'évaluation des besoins (*Needs Assessment Mission*) a été organisée et a conclu à la nécessité d'apporter une assistance électoral conséquente à la RCA. Les recommandations de cette mission ont servi à élaborer le document du Projet d'Appui au Processus Electoral (PAPEC 2019-2022) qui a été signé le 5 Septembre 2019 entre le Gouvernement, représenté par le Ministre de l'Economie, du

Plan et de la Coopération Internationale, l'Autorité Nationale des Elections (A.N.E) et le PNUD. Le projet est mis en œuvre directement par le PNUD (DIM), avec pour but d'accompagner l'Autorité Nationale des Elections (A.N.E) et les autres institutions engagées dans le processus électoral afin de mener à bien tout le cycle électoral (élections présidentielle, législatives et locales). Le PAPEC comprend quatre composantes :

- ✓ L'appui à l'enregistrement des électeurs et à l'élaboration d'un fichier électoral informatisé et sécurisé pour la 1ere fois en Centrafrique,
- ✓ L'appui aux opérations électorales à travers le renforcement des capacités opérationnelles de l'A.N.E. et ses démembrements,
- ✓ L'appui à l'éducation civique, à la sensibilisation et la communication pour une plus grande participation citoyenne,
- ✓ Les acquisitions des matériels électoraux et la logistique électorale Le Projet est financé par un panier commun (Basket fund) auquel contribuent différents bailleurs ainsi que le PNUD lui-même. Les fonds reçus ont permis au PAPEC de réaliser les résultats globaux inscrits sous les différents produits à savoir
 - Un fichier électoral informatisé et sécurisé
 - Un appui conséquent aux opérations électorales avec une Autorité nationale des élections dotée d'équipements modernes, d'outils de travail et de compétences indispensables ;
 - Une forte mobilisation des jeunes et des femmes ; ces dernières constituant 46,7% des **1,858,236 électeurs citoyens** inscrits :
 - L'acquisition de l'ensemble du matériel électoral et leur déploiement à temps pour les scrutins couplés du 27 décembre 2020 : urnes, isoloirs, encre indélébile, articles bureautiques, bulletins et autres imprimés électoraux.

Sur la base des fonds qui ont été levés et en prenant en compte les interventions d'autres acteurs comme l'Union Européenne/ENABEL à travers un projet dédié aux élections, le PAPEC suivant délibération du Comité de pilotage s'est focalisé sur les opérations électorales et le renforcement de capacité de l'organe de gestion des élections. C'est ainsi que l'appui à la Cour Constitutionnelle, au Haut Conseil de la Communication ainsi qu'au Cadre de concertation des Partis politiques sera apporté par le projet Union Européenne/ENABEL. L'appui à la sécurisation du processus électoral aura également connu un apport minimal du PAPEC se limitant à la formation des Forces de Sécurité Intérieure (F.S.I) et l'acquisition de quelques équipements dont les tentes militaires, les kits de secours et les lampes d'éclairage. Avec l'appui du PAPEC, une nouvelle cartographie électorale a été établie et un logiciel de gestion du fichier électoral ainsi que l'ensemble du matériel nécessaires ont été acquis, permettant ainsi d'enrôler 1,858,236 électeurs dont 46.7% femmes et d'éditer autant de cartes d'électeurs avec des données biométriques. Le fichier informatisé avec photo pose la base pour la confection d'un registre d'état civil en RCA et ouvre la voie à l'établissement de pièces d'état civil pour bien de Centrafricains majeurs, qui autrement, seraient dans l'impossibilité d'obtenir des actes d'état civil, la plupart ayant, soit perdu leurs documents pendant les crises successives, ou n'ayant jamais été déclarés à l'état civil.

Les scrutins couplés du 27 décembre 2020 ont pu se tenir, malgré tous les obstacles grâce aux expertises mobilisées par le PAPEC et à l'acquisition à temps de l'ensemble du matériel électoral dans le temps malgré le contexte international marqué par le COVID-19.

Le taux de participation national (35,25% était la résultante des attaques coordonnées de groupes armés dans plusieurs Préfectures à la veille des scrutins dans le but d'empêcher la tenue des élections. C'est ainsi que **2641** Bureaux de vote n'ont pas ouvert le 27 décembre 2020 à cause de la violence armée avec, parfois, la destruction du matériel électoral. Dans les circonscriptions où le vote a pu se tenir, la participation a atteint, par endroit, le taux de 76%.

Le scrutin présidentiel a été remporté au 1^{er} tour (27 décembre 2020) mais les élections législatives se poursuivront le 14 mars 2021, le 23 Mai 2021 et les dernières circonscriptions voteront le 25 Juillet 2021.

INFORMATIONS SUR	LE PROJET/LA REALISATION
Titre du projet/de la réalisation	Projet d'Appui au Processus électoral en Centrafrique – PAPEC 2019- 2022
Numéro Atlas	00119575

Produit et résultat institutionnel	Réalisation 1 énoncée dans le PNUAD+: d'ici à 2021, les institutions politiques et administratives et les organisations de la société civile promeuvent la paix, la sécurité, la réconciliation et les droits de l 'homme et y contribuent. Produit 1.4: cycle électoral achevé selon le calendrier constitutionnel			
Pays	République Centrafricaine			
Région	RBA			
Date de signature du document de projet	5 Septembre 2019			
Dates du projet	Démarrage	Fin prévue		
1 0	05/09/2019	31 Décembre 2022		
Budget du projet	USD 41 846 675			
Total des Fonds levés	USD 30 935 829			
Dépenses engagées à la date de l'évaluation	USD 30 697 761			
Sources de financement	Basket Fund : UE, PNUD, Gouvernement Centrafricain, France, Allemagne, Royaume Uni, Maroc, Italie			
Agence d'exécution ¹	PNUD			

2. Objet et portée de la mission d'évaluation

Il s'agit d'une évaluation à mi-parcours de projet inscrite dans le plan d'évaluation du bureau et dans le document de projet. Elle couvrira la période allant du 6 Septembre 2019 au 30 Juin 2021.

En plus de la conformité à la politique de l'organisation qui rend obligatoire les évaluations inscrites dans les accords de partenariat, l'objectif principal de la présente évaluation est d'accroître la redevabilité et l'apprentissage au sein du bureau et de l'organisation

Les résultats obtenus seront utilisés par les différentes parties prenantes du Programme (PNUD, A.N.E, Gouvernement, autres PTFs éventuels) à des fins de prise de décisions en ce qui concerne les futures interventions. L'évaluation se fera avec l'implication de toutes les parties prenantes du projet, notamment l'Autorité Nationale des Elections et ses démembrements, le Gouvernement, la société civile, la Mission de maintien de la paix. Elle sera menée essentiellement à Bangui et dans ses environs.

L'évaluation permettra entre autres 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, les respects des droits humains et la promotion de la démocratie;
- 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, notamment la tenue des élections locales.

Critères d'évaluation et questions indicatives clés

De manière spécifique, cette évaluation de projet doit répondre aux questions suivantes, sans se limiter à ces dernières :

i) Pertinence/Cohérence

¹ Il s'agit de l'entité exerçant la responsabilité générale de la mise en œuvre du projet, de l'utilisation effective des ressources, et de la réalisation des produits indiqués dans le document de projet et le plan de travail signés.

- Dans quelle mesure le projet est-il conforme i) aux priorités nationales en matière de stabilisation et de consolidation de la paix, ii) aux produits et effets du programme de pays du PNUD, iii) aux ODD et iv) au Plan stratégique du PNUD?
- Dans quelle mesure le projet répond-il aux attentes de la population et des autorités de la RCA?
- 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;
- Les produits développés par le PNUD et ses partenaires sont-ils pertinents pour réaliser l'Effet ?
- Les indicateurs de suivi évaluation sont-ils appropriés pour rattacher les produits à l'Effet escompté ?
 - Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à la théorie du changement pour le résultat du programme de pays du PNUD-RCA?
 - Les activités prévues sont-elles adaptées pour réaliser les produits attendus et répondre aux priorités organisationnelles et programmatiques des différentes structures de gestion des élections ?
 - Les objectifs et les produits du projet sont-ils clairs, pratiques et faisables ?
 - Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux évolutions politiques, juridiques, aux changements institutionnels, etc. en RCA?

ii) Efficacité

- Quel est le niveau actuel de réalisation des produits du projet ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué aux produits et aux effets du programme de pays du PNUD, aux ODD, aux Plans stratégiques des agences et aux priorités de développement nationales ?
- 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 ses 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?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à la promotion des femmes en politique ? Le marqueur de genre affecté au projet reflète-t-il la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il encouragé des évolutions positives en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ? Y a-t-il eu des effets inattendus ?
 - De quelle manière le projet a-t-il contribué à la réalisation des droits humains ?
 - Dans quelle mesure les pauvres, les populations autochtones, les personnes ayant des difficultés physiques et d'autres groupes défavorisés ou marginalisés ont-ils bénéficié des résultats du projet suivant le principe de ne laisser personne pour compte ?
 - Dans quelle mesure la stratégie de partenariat a-t-elle été adaptée et efficace ?
 - Quelles stratégies alternatives, le cas échéant, auraient pu être plus efficaces pour réaliser les objectifs du projet ? Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles participé à la mise en œuvre du projet ?
 - Les mécanismes de gestion mis en place ainsi que les méthodes de travail développés, ont-elles été appropriés et efficaces ?
 - Les mécanismes adéquats de gestion et de suivi ont-ils été mis en place vis-à-vis des résultats attendus ?
 - Quels facteurs ont contribué à l'efficacité ou à l'inefficacité ?
 - Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu de manière appropriée aux besoins de l'Autorité Nationale des Elections ?

iii) Efficience

- 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 et économe pour obtenir les résultats ?
- 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 les fonds et les activités du projet ont-ils été livrés dans le respect des délais ?

- Comment est-ce que les partenaires financiers ont-ils apporté de la valeur ajoutée au projet et étaient-ils assez responsables et harmonisés dans leur assistance ?
- Les capacités locales ont-elles été utilisées de manière efficiente lors de la mise en œuvre

- Dans quelle mesure la stratégie de mise en œuvre et d'exécution du projet a-t-elle été efficace et rentable ?

iv) Durabilité

- Existe-t-il des risques financiers pouvant menacer la durabilité des produits du projet ?
- Des ressources financières seront-elles disponibles pour préserver les bénéfices réalisés par le projet ?
 - Existe-t-il des risques sociaux ou politiques pouvant menacer la durabilité des produits du projet ou les contributions du projet aux produits et effets du programme de pays ?
 - 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 les actions des agences partenaires de mise en œuvre du projet représentent-elles une menace environnementale pour la durabilité des résultats du projet ?
- Dans quelle mesure le niveau d'appropriation des parties prenantes nationales 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 par le Projet ?
 - Quels pourraient être les d'autres obstacles à la pérennisation des acquis et comment les surmonter ?
 - Le projet a-t-il adéquatement documenté ses progrès, ses résultats, défis et leçons apprises ?
 - Quelles mesures pourraient-elles être adoptées pour renforcer les stratégies de désengagement et la durabilité ?

V) Prise en compte des dimensions transversales Droits humains

- Dans quelle mesure les pauvres, les autochtones et les handicapés physiques, les femmes, les hommes et autres les groupes défavorisés et marginalisés ont-ils bénéficié du travail du PNUD dans le pays ?

Égalité des genres

Tous les critères d'évaluation et questions d'évaluation appliqués doivent être vérifiés pour voir s'il y a d'autres dimensions de genre qui s'y rattachent, en plus des questions d'égalité des genres énoncées.

- Dans quelle mesure l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ont-elles été abordées dans la conception, mise en œuvre et suivi du projet ?
- Le marqueur genre attribué à ce projet est-il représentatif de la réalité ?
- Dans quelle mesure le projet a-t-il favorisé des changements positifs en matière d'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes ? Des effets indésirables sont-ils apparus pour les femmes, les hommes ou les personnes ou groupes vulnérables ?

Invalidité

- Quelle proportion des bénéficiaires du projet sont des personnes en situation d'handicap
- À quels obstacles les personnes handicapées ont-elles été confrontées ?
- Une approche à deux voies a-t-elle été adoptée ?

vi) Recommandations

- Sur la base des analyses ci-dessus, comment le PNUD et ses partenaires devraient-ils ajuster dans une même programmation future, ses partenariats, ses stratégies de mobilisation de ressources, ses méthodes de travail et les arrangements de gestion mises en place, pour assurer que les résultats escomptés soient pleinement atteints de manière efficiente et durable ?

3. Méthodologie

Il s'agit d'une évaluation participative. L'approche méthodologique décrite dans cette section, loin d'être figée reste susceptible d'amendements. La méthodologie finale devra émerger d'une concertation entre l'équipe du Programme du PNUD et le Gouvernement (notamment le Ministère de l'Administration du territoire et de la Décentralisation et le Ministère du Plan, de l'Economie et de la Coopération). Elle devra tenir compte des indications contenues dans le Manuel de Planification, du Suivi et de l'Evaluation axés sur les Résultats du Développement.

D'une manière globale, la méthodologie devra comporter :

i) Une analyse documentaire : Elle consultera les documents pertinents relatifs à la mise en œuvre du projet (Documents

- de projet, PTA, budgets, comptes-rendus de réunions, rapports de suivi, rapports de missions, comptes rendus des revues, monitoring médiatique, documents pertinents émanant d'autres parties prenantes, chronogramme, matériel de formation, plans logistiques et de renforcement des capacités, etc.).
- Des enquêtes par questionnaire et des entretiens semi-structurées avec les parties prenantes (femmes et hommes) qui vont entre-autres cibler : les équipes des programmes et du projet, les Ministères partenaires, la MINUSCA, les bailleurs de fonds, les ONG partenaires, et tout autre intervenant ayant participé à quelque étape que ce soit du processus d'opérationnalisation du projet.
 - Entretiens semi-structurés, basés sur des questions conçues pour différentes parties prenantes sur la base de questions d'évaluation portant sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.
 - Entretiens avec des informateurs clés et discussions de groupe avec des hommes et des femmes bénéficiaires et parties prenantes.
 - Tous les entretiens avec des hommes et des femmes doivent être menés en toute confiance et dans l'anonymat. Le rapport d'évaluation final ne doit pas attribuer de commentaires spécifiques aux individus.
- ii) Des visites de terrain dans des localités d'interventions et validation sur site des principaux produits et interventions tangibles;
- **iv)** Examen et analyse des données provenant du suivi ou d'autres sources ou autres méthodes d'analyse;
- v) Autres méthodes telles que les inventaires/cartographie des résultats, les visites d'observation, les discussions de groupe, etc.
 - **vi)** Examen et analyse des données issues du suivi et d'autres sources et méthodes de collecte : Pour assurer au maximum la validité, la fiabilité (qualité) des données et en favoriser leur utilisation. L'équipe d'évaluation assurera la triangulation des différentes sources de données.
 - Point de vue genre et droits humains : Tous les produits d'évaluation doivent aborder les questions de genre, de handicap et de droits humains.

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 sera organisée avec les parties prenantes Comité de relecture afin de clarifier les attentes autour de l'évaluation.

4. Produits de l'évaluation (livrables)

Les produits attendus de cette évaluation sont les suivantes :

- Rapport de démarrage (5-10 pages) : Le rapport de démarrage doit se fonder sur les discussions préliminaires avec le PNUD, l'A.N.E, la MINUSCA et à l'issue de l'examen documentaire, et 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 (40-60 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'évaluateur 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.

5. Profil des consultants

La Mission sera conduite par une équipe composée d'un consultant international et d'un national n'ayant jamais travaillé avec le projet.

Profil du/de la consultante internationale

Le/La consultante internationale doit avoir une expérience avérée dans la conduite d'évaluations de projets et programme, particulièrement dans le contexte de pays en crise ou en situation de post-conflit, ainsi que dans la rédaction de rapports d'évaluation. Il aura la responsabilité de l'organisation du travail, 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 :

- O Education:
 - ✓ Master en administration, sciences économiques et sociales ou toute autre discipline pertinente ;
- O Expérience :
 - ✓ Une expérience de 7 à 10 ans dans le domaine des élections, la gouvernance ou la mise en œuvre de projets d'appui à la démocratie et/ou aux droits de l'Homme;
 - ✓ Au moins 7 années d'expérience dans l'élaboration, la gestion et/ou l'évaluation de

projets similaires dans les pays en développement;

- ✓ Avoir effectué au moins de 3 missions d'évaluation similaires ;
- ✓ 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 ;
- ✓ Avoir d'excellentes capacités d'analyse et de rédaction ;
- ✓ Une bonne connaissance du contexte Centrafricain, sera considérée comme un avantage ;
- O Langues requises:
 - ✓ Parler et écrire couramment le français et capacité à lire, comprendre et exploiter les documents en anglais..

Profil du/de la consultante nationale

Le/la Consultante nationale doit avoir une expérience en suivi-évaluation et avoir participé à au moins une mission d'évaluation d'un projet mis en œuvre par une organisation internationale en Centrafrique. Il/Elle devra avoir le profil suivant : Education :

- Au moins une licence en Administration d'Affaires, sciences économiques, ou science sociales,

Expérience professionnelle:

- Au moins 7 ans d'expérience professionnelle dont au moins 1 en suivi- évaluation ou gestion de projet;
- Avoir travaillé avec au moins une organisation internationale soit en qualité de Consultant soit en qualité de Staff,
- Démontrer une connaissance des parties prenantes nationales impliquées dans la gestion des élections,
- Avoir participé à au moins l'évaluation d'un projet mis en œuvre par une organisation internationale.

6. Déontologie 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 pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant 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.

7. Modalités d'exécution et rôles et responsabilités associées à l'évaluation

Le responsable de cette évaluation est la Représentante 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 l'évaluation. Un Comité de relecture 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 d'évaluation, l'équipe de projet va aider à connecter le consultant avec les bénéficiaires, la cellule de coordination du programme conjoint, 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 consultant et fournira les moyens logistiques nécessaires. De manière spécifique, les rôles et responsabilités sont les suivants :

a) Représentante Résident

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

b) Chargé de programme

- Met en place le Comité de relecture de l'évaluation avec les partenaires du projet si nécessaire ;
- Fournit des contributions ou des conseils au responsable de l'évaluation et au Comité de relecture 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 des évaluations.

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

- 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 à l'évaluateur ;
 - En concertation avec les autres parties prenantes, il examine et valide les différents livrables de l'évaluation.

d) Groupe de référence

- 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 ;
- S'assure de la qualité et de la pertinence des analyses et conclusions de l'évaluation ;

- 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 le Gouvernement)

- Fournissent tous les documents et informations nécessaires aux à l'évaluateur ;
- Participent à l'assurance qualité des livrables de l'évaluation ;
- Participent au Comité de relecture de l'évaluation.

f) L'équipe du projet

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

g) Evaluateur

- S'acquitte des obligations contractuelles conformément aux termes de référence ;
- Prépare un rapport de démarrage de l'évaluation, comprenant une matrice d'évaluation, conformément aux termes de référence, aux règles et normes du GNUE et à ses directives éthiques ;
- Prépare les rapports et informent le responsable de l'évaluation, les responsables du programme ou projet et les parties prenantes de l'avancement et des principales constatations et recommandations ;
- Finalise l'évaluation, en tenant compte des commentaires et des questions sur le rapport d'évaluation.

8. Calendrier du processus d'évaluation et modalité de paiements

Calendrier de l'évaluation : La consultation se déroulera sur une période de 30 jours calendaires répartis à titre indicatif comme suit :

N°	Principales activités	Nombre de jours estimé	Echéance de réalisation	Lieu	Responsable
	Réunion d'information avec le/la Représentante Résidente du PNUD, le Chargé de Programme Gouvernance et le Personnel clé du Projet dont le Conseiller Technique Principal (CTP)	-	Au démarrage de la mission	A distance	Responsable/ commanditaire de l'évaluation
1	Faire la revue documentaire	2	2 jours après le démarrage de la mission	A distance	Consultant
2	Rencontrer les parties prenantes notamment l'A.N.E., le Ministère de l'Administration du Territoire, le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération internationale et la MINUSCA (clarification des attentes)	2	4 jours après le démarrage de la mission	Bangui	A organiser par l'équipe du projet
3	Rédiger et valider le rapport initial (rapport méthodologique)	3	7 jours après le démarrage de la mission	Bangui	Consultant
4	Collecter les données/informations sur le terrain à Bangui	2	9 jours après le démarrage de la mission	Bangui	Consultant, avec l'appui de l'équipe du projet
3	Visites de terrain	8	17 jours après le démarrage de la mission	Bimbo Damara Berberati	A organiser par l'équipe du projet
5	Analyser les données et rédiger le rapport provisoire	10	27 jours après le démarrage de la mission	A domicile	Consultant
6	Tenir la réunion de validation	1	28 jours après le démarrage de la mission	A distance	PNUD/Comité de relecture
7	Finalisation du rapport final d'évaluation	2	30 jours après le démarrage de la mission	A domicile	Consultant
	Total	30			

Modalité de paiements

Les jalons pour les paiements se déclinement comme suit :

Délivrables	Délai (cumulé)	%	Validation
1 ^{ère} Tranche : Validation du rapport initial	7 jours	25%	Le Spécialiste en Suivi- Evaluation, le/la Représentante Résidente du PNUD, le Conseiller Technique Principal du Projet Election.
2 ^{ème} Tranche: Remise du rapport provisoire	27 jours	50%	Le Spécialiste en S&E
3ème Tranche : Remise du rapport final validé + proposition du plan d'action pour la mise en œuvre des recommandations	30 jours		Le Comité de relecture
TOTAL		100%	

9. Processus de soumission d'une offre et critères de sélection

L'offre technique

L'offre comprend une note méthodologique pour conduire la mission. Cette dernière permettra au panel d'évaluer le consultant sur la base d'une grille d'évaluation dans le paragraphe 10. 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 Comité de relecture.

L'offre financière

- Offre financière détaillée de la mission incluant les postes honoraires journaliers et perdiem ;
- Le projet prendra en charge les déplacements liés à l'exécution de la mission, notamment les visites à organiser hors de la capitale Bangui;
- La durée de la mission y compris la remise du rapport final est de 30 jours calendaires.

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

DOCUMENTS A INCLURE DANS LA PROPOSITION

1. Technique:

- Note méthodologique pour conduire la mission selon les TDR
- <u>Formulaire P11</u> + CV <u>expériences similaires et trois références</u> contact mail et téléphone
- Lettre de motivation

2. Offre financière *

Offre financière détaillée et complète pour 30 jours calendaires détaillés comme suit :

- Honoraires journalier requis pour 26 jours de travail (environ 30 jours calendaires)
- Détails des autres frais (Per diems, frais visa si applicable, communication etc.)

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

^{*} Marché à prix unitaire

- 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 x 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.

1. Critères de sélection

Le consultant sera invité 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.)

Consultant international

Critères	Scores (points)	maximum
1. La compréhension des TDR	10	
2. Conformité du plan de travail et de la méthodologie proposés avec les termes de ré	férence	
Approche méthodologique	30	
- Clarté (sur 5 points)		
- Cohérence de l'approche (sur 25 points)		
Plan de travail conforme à la méthodologie	10	
- Exhaustivité (sur 4 points)		
- Clarté (sur 2 points)		
- Cohérence (sur 4 points)		
3. Qualifications et compétences		
Qualifications et expériences générales ✓ Master en administration, sciences économiques et sociales ou toute autre discipline pertinente ;	10	
☐ Maitrise		
Expériences pertinentes pour la mission 1 mission similaire	40	
Total des points pour l'offre technique	100	

Le score minimum exigé pour se qualifier est	70	
Score financier 30%	30	

Consultant national

Critères	Scores (points)	maximum
1. La compréhension des TDR	10	
2. Conformité du plan de travail et de la méthodologie proposés avec les termes de référence		
Approche méthodologique	30	
- Clarté (sur 5 points)		
 Cohérence de l'approche (sur 25 points) Plan de travail conforme à la méthodologie Exhaustivité (sur 4 points) 	10	
- Clarté (sur 2 points)		
- Cohérence (sur 4 points)		
3. Qualifications et compétences		
Qualifications et expériences générales ✓ Licence en Administration d'Affaires, sciences économiques, ou sciences sociales; □ Licence	10	
Expériences pertinentes pour la mission 1 mission similaire	40	
Total des points pour l'offre technique	100	
Le score minimum exigé pour se qualifier est	70	
Score financier 30%	30	

10. Annexes des TdR

- 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. Il faut se limiter aux informations essentielles dont a besoin le consultant. Exemple de sources de données et de documents :
 - O Document de Projet (Prodoc);
 - Plans et indicateurs de suivi ;
 - O Partenariats (par ex. accords de coopération avec les gouvernements ou les partenaires)
 - O Examens et évaluations antérieurs
 - O 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 5. 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 de l'évaluation au PNUD²).
- Processus de résolution des différends et des actes répréhensibles et coordonnées (annexe 3 du guide l'évaluation au PNUD)
- Code de conduite. Les unités de programme du PNUD doivent demander au consultant de lire avec attention et de confirmer par sa signature son adhésion au «Code de conduite des évaluateurs dans le système des Nations Unies », qui peut être annexé au rapport d'évaluation.

 $^{^2\} Accessible\ au\ http://web.undp.org/evaluation/guideline/index.shtml$

2. Documentation supplémentaire relative à la méthodologie 2.1.Matrice d'évaluation

N°	Critères	Questions principales	Questions intermédiaires	Sources de données	Méthodes/Outils collecte de donné		Indicateu	rs/Normes de réussite	Méthodes d'analyse des données
1.		Cadre de	revue des perfori	mances du Pr	ojet d'Appui au	Proc	essus Electo	oral de RCA – PAPEC	
			Le PAPEC contribue-t-il résoudre une ou plusieurs problématiques de développement de RCA	diagnos du pays	ts et documents de stic de développement s nes ressources	• I	Recherche documentaire Interviews de personnes ressources et de pénéficiaires	Objectifs et stratégies du PAPEC effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du PAPEC et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD
1.1.	Pertinence	Le PAPEC a-t-il un bon niveau d'ancrage dans le double contexte de développement de RCA et des stratégies de	Le PAPEC est-il en phass avec les priorités et straté de développement du pay (PRSP, notamment) ?	égies diagnos du pays	ts et documents de stic de développement s nes ressources	• I	Recherche documentaire Interviews de personnes ressources et de pénéficiaires	Objectifs et stratégies du PAPEC effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du PAPEC et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD
		coopération du SNU?	Le PAPEC est-il en phase avec les cadres de programmation du SNU, notamment des Agences contributrices ?	diagnos du pays	ts et documents de stic de développement s nes ressources	• I	Recherche documentaire Interviews de personnes ressources et de pénéficiaires	Objectifs et stratégies du PAPEC effectivement visés dans les cadres de programmation de l'Etat et des Agences du SNU Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du PAPEC et les différents référentiels en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD
			Le PAPEC est-il en phase avec les préoccupations d bénéficiaires institutionne (Ministères et segments	diagnos els du pays	ts et documents de stic de développement s nes ressources	• I	Recherche documentaire Interviews de personnes	Objectifs et stratégies du PAPEC effectivement visés dans les cadres de	Faire ressortir la cohérence entre les objectifs du PAPEC et les différents référentiels

			utilisateurs) et des populations ciblées au niveau opérationnel ?		ressources et de bénéficiaires	programmation de l'Etat et des Agences du SNU Objectifs reconnus pertinents par les personnes ressources et bénéficiaires interrogées	en matière de politiques de développement, du pays et du SNU/PNUAD
		Quels ont été les niveaux quantitatifs et qualitatifs de réalisation des	Le PAPEC a-t-il pu mettre en place les produits qu'il devait délivrer ? Ces produits ont-ils engendré les résultats/effets qui en étaient attendus ?	 Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs	Produits constatés, par la mission, ou des sources autorisées, ou consignés dans des documents autorisés (généralement des rapports validés) Changements dus aux produits constatés dans l'environnement, par la mission ou des sources autorisées, ou encore consignés dans des documents autorisées (généralement des rapports validés)	Analyser et faire ressortir l'existence et l'opérationnalité de ce cadre de production de ces produits, ainsi que leur contribution aux effets attendus.
1.2.	Efficacité/Effets	objectifs du PAPEC (produits/effets/ Impacts) tels qu'ils ressortent de son cadre de résultats ?	Le PAPEC a-t-il pu mettre en place un cadre institutionnel fonctionnel pour sa gestion et sa mise en œuvre ?	Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs	Cadre institutionnel de mise en œuvre effectivement en place et fonctionnel	 Analyser et faire ressortir l'existence et le niveau de fonctionnalité et d'utilité du cadre institutionnel créé
			Le PAPEC met-il en œuvre les principes de programmation conjointe ?	 Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires 	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs	Principes effectivement appliqués	Analyser et faire ressortir le niveau de mise en œuvre des principes et leur valeur ajoutée

		 Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 			
	Le PAPEC est-il efficace en matière de partenariats ?	 Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs	Niveau d'engagement des différents types de partenaires (les PTF et institutionnels nationaux) dans le PAPEC: Cofinance ments Participati on aux organes de pilotage Accompa gnement du suivi- évaluation , etc.?	Analyser et faire ressortir la plus-value des partenaires dans le fonctionnement et les résultats du PAPEC
	Le PAPEC est-il efficace en matière de mobilisation de ressources ?	 Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés 	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs	Niveau des financements mobilisés auprès des partenaires : les PTF et la partie nationale ?	Faire ressortir l'impact des ressources des partenaires extérieurs et nationaux dans le financement du PAPEC
	Le PAPEC dispose-t-il d'une stratégie de communication et l'a-t-il dûment déroulée (avec quelle efficace ?) ?	 Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs 	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs	Un document de stratégie de communication dédié au PAPEC est élaboré, validé et mis en œuvre	Analyser la qualité de la communication sur le PAPEC et sa plus-value en termes d'image, d'insertion dans l'environnement national et de coopération, ainsi que du point de vue des résultats stratégiques

		Le PAPEC dispose-t-il d'une stratégie de suivi-évaluation opérationnelle ?		pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	Documents de formulation/prog rammation, Rapports d'étape ou d'achèvement du PAPEC Personnes ressources parties prenantes au PAPEC Personnes et institutions bénéficiaires dans le cadre du PAPEC		Un document de Suivi-évaluation est annexé au PAPEC ou existe séparément mais est dûment validé et mis en œuvre. Nombre de missions et de rapports de suivi et d'évaluation réalisés Faits documentés et décisions induites par des observations et analyses faites dans le cadre du suivi- évaluation	•	Analyser et faire ressortir le degré d'opérationnalité du suivi-évaluation et sa plus-value dans l'efficacité du PAPEC
coi la j	e PAPEC ontribue-t-il à promotion es thématiques	Le PAPEC intègre-t-il systématiquement l'approche genre ?		Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés		Existence d'outils et de stratégies de promotion du genre au niveau du PAPEC Nombre femmes dans les recrutements liés au PAPEC	•	Analyser et faire ressortir ce qui a été dans le cadre du PAPEC en matière de genre
tra des	ansversales et es valeurs du NU ?	Le PAPEC intègre-t-il systématiquement une approche droits humains?		Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	•	Existence d'outils et de stratégies de promotion des droits humains au niveau de l'UNDAF Nombre de personnes formées/sensibilisé aux droits humains dans le cadre du PAPEC	•	Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du PAPEC en matière de droits humains
		Le PAPEC intégre-t-il systématiquement une	•	l'environnement Observations sur sites	i dalises	•	Existence d'outils et de stratégies de	•	Analyser et faire ressortir ce qui a été

		approche de développement de capacités aux niveaux national et local ?	d'exécution et ouvrages réalisés			•	développement de capacités, au niveau du PAPEC Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à développer leurs capacités dans le cadre du PAPEC ?		fait dans le cadre du PAPEC en matière de développement de capacités
		Le PAPEC intègre-t-il systématiquement une stratégie de renforcement de l'appropriation nationale et locale ?				•	Existence d'outils et de stratégies de développement de l'appropriation nationale et locale Nombre de bénéficiaires (personnes et institutions) aidés à renforcer leur appropriation dans le cadre du PAPEC ?	•	Analyser et faire ressortir ce qui a été fait dans le cadre du PAPEC en matière d'appropriation nationale et locale
on réa	uels facteurs nt affecté la falisation des bjectifs du	Quels facteurs ont favorisé la livraison des produits du PAPEC, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	-	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	•	Nombre et nature des facteurs ayant facilité la mise en œuvre du PAPEC	•	Analyser et faire ressortir les facteurs propices à la mise en œuvre et à l'efficacité du PAPEC
PA pro	APEC (niveau roduits, et iveau effets) ?	Quels facteurs ont contrarié la livraison des produits du PAPEC, ainsi que leurs contributions aux effets et résultats attendus ?	Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages		Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	•	Nombre et nature des entraves à la mise en œuvre du PAPEC	•	Analyser et faire ressortir les facteurs défavorables à la mise en œuvre et à l'efficacité du PAPEC

					réalisés						
1.3.	Efficience	Quelles ont été les conditions économiques (moyens humains, matériels et financiers) d'acquisition et	Le PAPEC, à travers ses projets contributeurs notamment, a-t-il livré ses produits et générés ses effets sur la base des meilleurs rapports coûts-avantages ?		Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	-	Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	•	Niveau des Coûts comparés à la qualité des produits et des acquisitions dans le cadre du Programme	•	Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition
1.3.	Efficience	de livraison de ses produits et de réalisations des effets subséquents, dans le PAPEC ?	Les procédures d'acquisition dans le cadre du Programme ont-elles été transparentes, sincères et rationnelles ?		Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du programme Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés		Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	-	Niveaux des coûts d'acquisition et de livraison des produits comparés à des standards (s'il y'en a) Qualité des procédures d'acquisition et de livraison, en comparaison avec les standards du SNU en la matière (s'il y en a)		des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part Mise en exergue de la qualité des procédures d'acquisition Croisement/comparaison des coûts d'acquisition et de livraison des produits, d'une part, et de la qualité de ce qui est acquis et livré, d'autre part
1.4.	Durabilité	A quelle durabilité les acquis du PAPEC (produits et effets sur ses différentes dimensions, y compris sur les thématiques	Dans quelle mesure et de quelle façon les capacités nationales ont-elles été renforcées au sein du gouvernement et de la société civile pour assurer la durabilité des acquis du Programme ?		Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés		Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	•	Existences de réalisations et de comportements de la partie nationale dus au soutien reçu du programme	•	résultats des activités de développement de capacités : ce que la partie nationale sait mieux faire qu'avant le
		transversales) peuvent-ils prétendre ?	Quelles sont les complémentarités, la collaboration et les	-	Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du Programme	•	Revue documentaire Entretiens individuels et	•	Existence de phénomènes de levier à l'actif du programme	•	complémentarités et autres effets de levier

			synergies favorisées par la mise en œuvre du Programme et qu ont contribué à une plus grande durabilit de ses résultats? Quelles sont les interventions clés du Programme qui pourraient se poursuivre sans le soutien du PAPEC e des autres programm de coopération?	e di	Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés	-	ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	d'a ma dév	istence de zones autonomie en tière de veloppement, du t du programme	Mise en exergue des lieux de compétences om l'accompagnement du programme permet désormais à la partie nationale de les investir seule.
2.			Au-delà des perfo	ormanc	ees du PAPEC : Capita	alisa	ation & Recom	mand	lations	
2.1.	Capitalisation	Quels enseignements pourraient être tirés des bonnes et des mauvaises	Y-a-t-il dans le PAPEC, des méthodes et actions ayant un intérêt pédagogique marqué pour la mise en œuvre du prochain de programmation ?	interver Personi Personi Tous au présent Observ	rts d'étape ou d'achèvement des ntions dans le cadre du PAPEC nes ressources parties prenantes nes et institutions bénéficiaires utres observateurs pertinents ts dans l'environnement rations sur sites d'exécution et es réalisés		Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	-	Réussites majeures du PAPEC	Analyse et conceptualisation/modéli sation des réussites majeures observées dans le cadre du PAPEC, et détermination des modalités de leur transférabilité
2020	Cupiumsuvon	pratiques dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre du PAPEC ?	Y-a-il eu dans le PAPEC des méthodes et actions à éviter pour une bonne mise en œuvre du prochain cycle de programmation ?	intervel Personi Personi Tous ai présent Observ ouvrage	rts d'étape ou d'achèvement des ntions dans le cadre du PAPEC nes ressources parties prenantes nes et institutions bénéficiaires utres observateurs pertinents its dans l'environnement vations sur sites d'exécution et es réalisés		Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	-	Situations d'échec manifeste dans le cadre du PAPEC	Analyse des échecs observés dans le cadre du PAPEC, et conceptualisation des voies et moyens de les éviter dans l'avenir
2.2.	Recommandatio ns	A partir des constations clés sur la formulation et	Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur la	Personi Personi Tous au	rts d'étape ou d'achèvement des ntions dans le cadre du PAPEC nes ressources parties prenantes nes et institutions bénéficiaires utres observateurs pertinents ts dans l'environnement		Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et	•	Recommandatio ns sur la formulation et le cadre des résultats (effets, produits,	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du PAPEC pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts

l'exécution du PAPEC, quels ajustements et réorientations sont	formulation et le cadre des résultats du PAPEC (effets, produits, ressources dédiées, indicateurs de suivi) ?	 Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	d'ouvrages réalisés	ressources dédiées et indicateurs de suivi)	raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
envisageables, et réalisables en direction d'un nouveau cycle de programmation ?	recommandations	 Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	 Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	Recommandations sur l'architecture du PAPEC et la structure de ses projets contributeurs	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du PAPEC pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
	Sur la base des observations de l'évaluation, quelles recommandations peut-on faire sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre ?	 Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	 Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	Recommandations sur les arrangements institutionnels et le cadre de mise en œuvre du PAPEC	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du PAPEC pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
	recommandations peut-on faire sur les	 Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission 	 Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés 	Recommandations sur les stratégies de mise en œuvre du PAPEC	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du PAPEC pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)

	obser l'éval quelle recom peut- tous a ressor l'éval étant i prend pour l	ommandations at-on faire sur s autres aspects sortis de valuation comme at importants à andre en compte ur le prochain	Rapports d'étape ou d'achèvement des interventions dans le cadre du PAPEC Personnes ressources parties prenantes Personnes et institutions bénéficiaires Tous autres observateurs pertinents présents dans l'environnement Observations sur sites d'exécution et ouvrages réalisés Partie diagnostic et analyse dans le rapport d'évaluation des effets produit par la mission		Revue documentaire Entretiens individuels et ou collectifs Visites de sites d'exécution et d'ouvrages réalisés	Recommandations sur tous autres aspects ressortis de l'évaluation comme ayant de l'importance en direction de tout nouveau cycle de programmation	Partir des problèmes clairement identifiés par l'évaluation du PAPEC pour en inférer des recommandations pertinentes, réalisables à des coûts raisonnables et dont les modalités de mise en œuvre sont précisées (moyens, acteurs, délais)
--	---	--	--	--	--	---	---

2.2.Guide d'entretien

			Illustration	ns des opinions
N°	Thématiques/Questions principales	Analyse	Preuve tangible	Référence à un document reconnu
1.	Profil /Statut de l'interviewé ?	- Acteur/bénéficiaire/observateur/autre ?		
2.	Perception/Appréciation des réalisations (niveau produits/outputs) ?	Produits délivrés par le programme ?Produits non délivrés ?		
3.	Perception/Appréciation des résultats : (niveau effets/outcomes) ?	 Effets/Résultats obtenus ? Effets/Résultats non obtenus ? Effets induits non prévus (positifs ou négatifs) ? Autres interventions ayant pu concourir aux mêmes effets ? 		
4.	Perception/Appréciation des stratégies utilisées ?	 Modalités de mise en œuvre ? Cadre organisationnel/arrangements de gouvernance/gestion ? Coopération avec les institutions nationales ? Coopération avec d'autres acteurs nationaux (société civile) ? Procédures de décision ? Procédures de décaissement ? Appropriation des bénéficiaires ? Inclusivité femmes, groupes vulnérables, détenteurs de droits ? Qualité du suivi-évaluation : (qualité de l'information collectée et niveau de partage et de mobilisation pour améliorer l'action) Qualité de la communication sur le Projet ? Partenariats et mobilisation de ressources ? 		
5.	Opinion globale sur les interventions en rapport avec les critères d'évaluation ?	 Pertinence? Efficacité? Efficience? Durabilité Thématiques transversales: genre, droits humains, inclusion sociale 		
6.	Forces et faiblesses du projet ?	 Dans la formulation/préparation du programme ? Dans l'exécution (physique/budgétaire, le cadre institutionnel, etc.) ? Dans le suivi-évaluation ? 		
7.	Opinion sur ce qui se serait passé sans les interventions du Projet ?	- Que se serait-il passé sans les interventions du programme ?		
8.	Enseignements à tirer ?	Niveau stratégiqueNiveau opérationnel		
9.	Recommandations	 Ajustements ou changements dans la formulation Ajustements ou changements dans l'exécution Autres types d'ajustements 		

2.3.Outil d'analyse des données budgétaires

	Ressources : Programmation vs Exécution							
N°	Composantes	Années	Programmé	Exécuté	Taux d'Exécution			
		2019						
1.	Commonwell	2020						
1.	Composante 1	2021						
		2022						
		2019						
2	Commoganto 2	2020						
2.	Composante 2	2021						
		2022						
	Composante 3	2019						
2		2020						
3.		2021						
		2022						
		2019						
4.	Commoganto A	2020						
4.	Composante 4	2021						
		2022						
		2019						
5.	Onémations financières communes ouv 4C	2020						
5.	Opérations financières communes aux 4C	2021						
		2022						
		2019	_					
6.	D. D. G. (2010, 2022)	2020						
0.	PAPEC (2019-2022)	2021						
		2022						

3. Liste des personnes ou groupes interviewés ou consultés et des sites visités

N°	Noms et prénoms	Fonctions Entités	}		
	<u> </u>	IONS INTERNATIONALES			
1	ABAITUA ZARZA Carlos	Chargé de programme, Secteurs Justice, Démocratie et Droits de l'Homme.	Délégation de l'Union Européenne		
2	GBAGUIDI Arsène	Senior Political Advisor	MINUSCA		
3	BOUA Marius Krecoum	Snior Electoral Office	MINUSCA		
4	DESPALLIERES Éric	Assistant Technique/UE	ANE		
5	MAGALE PETONZOPA Ginette	Assistante Genre et Autonomisation Economique	PNUD		
		UTIONS NATIONALES			
6	MOUROUBA Mathias Barthélémy	Président	Autorité Nationale des Elections		
7	WABOE Jean-Pierre	Vice-Président	Cour Constitutionnelle		
8	VACKAT Isabelle Edith	Vice-Présidente	Haut Conseil de la Communication		
9	DJAMANI Marie-Hubert	Membre	Haut Conseil de la Communication		
10	YAPANDE Nelly France	Membre	Haut Conseil de la Communication		
11	Général ZOKOUE Bienvenu	Directeur Général de la Police	Direction Générale de la Police		
12	Général DEPOT Ulrich Landry	Directeur Général de la Gendarmerie	Direction Générale de la Gendarmerie		
13	DOUMOLOKO Thinore Gabriel	Directeur des Elections	MATD		
14	WIDO Vianney Joël	Attaché de Cabinet	Cadre de Concertation des Elections		
	•	E LA SOCIETE CIVILE NATION			
15	Abbé LEMBE Westone Tarsile Miller	Coordonnateur National	Amour Du Prochain (ADP)		
16	BAÏNA Francis	Directeur Technique	Amour Du Prochain (ADP)		
17	MONGONOU AMEDI Dieferson Junior	Coordonnateur National	Association Nationale La Main des Sourds pour le Travail et le Développement de Centrafrique		
18	BALEWANGA Christelle	Trésorière Générale	Association Nationale La Main des Sourds pour le Travail et le Développement de Centrafrique		
19	NGUEREPAYO Ezéchias	Secrétaire Général et Interprète	Association Nationale La Main des Sourds		

			pour le Travail et le Développement de Centrafrique
20	MALACKETHE Aymard Kévin	Coordonnateur National	Association pour la Promotion de la Culture (APC)
21	MANGUE VELE Guetan	Administrateur	Association pour la Promotion de la Culture (APC)
22	TCHENGBA Didier Stanislas	Coordonnateur National	Secours Psychologique en Santé, Education et Développement en Centrafrique
23	OUNDA NGUEMON Adelaïde	Gestionnaire Comptable	Secours Psychologique en Santé, Education et Développement en Centrafrique

4. Liste des documents consultés

- Amour Du Prochain, Rapport d'activités du projet de sensibilisation, d'éducation civique et électorale dans la préfecture de l'Ombella-M'poko, 1^{er} septembre 2021 au 31 janvier 2022, 28 p.
- Amour Du Prochain, Rapport de la mission de la campagne de sensibilisation, de mobilisation et d'éducation civique et électorale dans la Sous-préfecture de Bozoum, 19 au 25 Juillet 2021, 11 p.
- Amour Du Prochain, Rapport final du projet de sensibilisation et d'information sur la décentralisation, le découpage administratif et leurs implications sur les élections locales dans les Sous-préfectures de Damara et Bossembélé en partenariat avec le PNUD
- EISA Centrafrique, Rapport final d'observation du processus électoral 2020-2021 en République Centrafricaine, Projet d'observation citoyenne des élections pour un processus crédible, transparent et apaisé en RCA, Bangui, 2021, 73 p.
- EISA Centrafrique, Rapport thématique d'observation électorale sur l'établissement du fichier électoral et la production des cartes d'électeur en République Centrafricaine, 1er juin 15 décembre 2020, Bangui, 2020, 22 p.
- Nations Unies, Profil genre de la RCA 2021, 88 p.
- PAPEC, Rapport annuel 2021
- PAPEC, Plan de Travail Annuel 2020
- PAPEC, Plan de Travail Annuel 2021
- PAPEC, Rapport annuel 2020
- PAPEC, Document de projet, 2019-2022
- PNUD, Guide d'évaluation du PNUD, Version révisée de juin 2021, 197 p.
- PNUD, Manuel d'éducation civique et électorale à l'usage des organisations de la société civile centrafricaine, Bangui, Octobre, 2020, 51 p.
- PNUD, Plan Stratégique 2018-2021, 19 p.
- PNUD, Guide d'évaluation du PNUD, janvier, 2019, 141 p.
- PNUD, rapport de l'évaluation finale indépendante du Projet d'Appui au Cycle Electoral en RCA (PACEC 2014-2016), PNUD, Bangui, juin, 2017, 67 p.
- RCA, Plan national de relèvement et de consolidation 2017-2021,
- RCA, UNDAF+ 2018-2021, 50 p.
- RCA, PNUD, CPD 2018-2021
- UNEG, Standards d'évaluation SNU, 2005
- UNEG, Normes éthiques en évaluation, 2008
- WEBOGRAPHIE
- HCR, http://data2.unhcr.org/en/situations/car
- OCHA, RCA Rapport de situation, https://reports.unocha.org/fr/country/car/

5. Modèle des résultats ou cadre des résultats du projet

Composantes/Résultats		Produits		
Composumes, resultats	Libellés	Indicateurs		
		Disponibilité d'une nouvelle cartographie électorale		
		Nb d'agents recenseurs recrutés et formés		
		Nb de sessions de formation dispensées		
	Un fichier électoral national	Nb de supports de formation développés		
	informatisé et sécurisé est	Nb de kits d'enregistrement acquis		
	élaboré	Nb de formulaires d'enregistrement acquis		
	elabore	Nb. d'électeurs enregistrés		
Appui à l'enregistrement des		Nb de personnels électoraux déployés dans les différents		
électeurs et à l'élaboration du		centres d'enregistrement		
fichier électoral		Nb de formulaires électoraux transmis au CTD		
		Effectifs du CTD recrutés, formés et rémunérés		
		% de besoins d'équipement informatique du CTD		
		satisfaits		
	Centre de traitement de	Nb de listes provisoires affichées dans tous les bureaux		
	données opérationnel	de vote		
		Nb de cartes d'électeur avec photo imprimées et		
		distribuées au plan national		
		Nb d'outils de formation et de sensibilisation produits		
		Nb d'agents électoraux formés dans le cadre de		
	Capacités opérationnelles de	formations en cascade		
	l'ANE renforcées	% de documents, formulaires et imprimés électoraux		
		numérisés et archivés		
		% des besoins en équipement des locaux pris en charge		
	Démembrements de l'ANE	Effectifs opérationnels dans les démembrements, y		
	opérationnels	compris à l'étranger		
		Disponibilité d'un plan de sécurisation des élections		
	Processus électoraux sécurités	Effectifs des forces de sécurité (FSI, Police,		
Appui aux opérations		Gendarmerie) qui bénéficient d'une formation ciblée		
électorales		% des besoins de fonctionnement du Centre de		
cicciorares	securies	Coordination Sécuritaire des Opérations Electorales		
		(CCSOE) pris en charge		
		Nb de matériels de sensibilisation sur la prévention des		
		conflits		
		% des besoins du Cadre de Concertation pris en charge		
	Capacités nationales de	% des besoins du Cadre de Concertation pris en charge % des besoins de fonctionnement (fournitures de bureau,		
	gestion du contentieux	`		
	électoral renforcées	consommables, informatique) de la Cour Constitutionnelle prise en charge		
		Nb d'agents de dépouillement de la Cour		
		Constitutionnelle pris en charge		
	Populations sensibilisées sur	Nb d'outils de sensibilisation développés : banderoles,		
	les principes fondamentaux	affiches, dépliants, spots radio & TV, etc.		
	de la démocratie, les enjeux	Nb d'OSC chargées de campagnes de communication et		
	du processus électoral, les	de sensibilisation		
	procédures de vote, ainsi que			
	sur leurs droits et devoirs en	Nb de guides produits et disséminés sur le nouveau cadre		
	matière électorale	légal		
Appui à la sensibilisation-	Communication			
communication pour un plus	institutionnelle de l'ANE	Stratégie de communication institutionnelle développée		
grnade participation citoyenne	renforcée	Strategie de communication institutionnene developpée		
grnade participation endyenne	OSC en mesure d'assurer	Nh de matériels produits à l'intention des chesquetours		
	une couverture efficace du	Nb de matériels produits à l'intention des observateurs		
	processus électoral et			
	contribuant au renforcement	Nb de sessions de formation dispensées aux observateurs		
		nationaux		
	de la transparence des			
	opérations	Dlan de communication en existe de Alexande de 191		
	Médias en appui au	Plan de communication en période électorale disponible		

	processus de sensibilisation, d'éducation civique et de pacification du processus électoral	Nb de journalistes et de professionnels de média formés Nb de voyages d'études pour le Haut Conseil de la Communication, organisés Nb d'ateliers de travail organisés afin de sensibiliser à la bonne conduite et à la régulation des médias lors des élections				
	Participation politique des femmes et des jeunes aux	Nb de femmes inscrites sur les listes électorales Nb d'ateliers de formation de candidates organisés				
	élections, en qualité de candidats, et leur	Nb de tables rondes organisées sur la participation des femmes en tant qu'agents électoraux				
représentativité dans les instances décisionnelles, accrues		Nb d'observatrices formées				
		Nb de jeunes de moins de 24 ans inscrits sur les listes électorales				
	Acquisition du matériel électoral assuré ainsi que sa livraison à Bangui (bulletins de vote, encre indélébile,	% du matériel électoral sensible et non sensible acquis et disséminé dans tous les bureaux de vote				
Appui et logistique		% du matériel électoral correctement entreposé				
1 Appear of Togranduc	Appui logistique adéquat	% du matériel électoral acheminé vers tous les bureaux de vote et ramassé après les échéances électorales				
	apporté aux processus électoraux	Nb d'inventaires détaillés et fiables réalisés				
	Ciccioraux	% de matériel conservé dans la perspective de prochains scrutins				

Source: PNUD/PAPEC Document de projet 2019-2022.

6. Tableaux de résumé des déductions/performances

	ment des électeurs et à l'élaboration du fic									
	Produits	Exécutio		n Rating						
Libellés	Indicateurs Réalisations	Réalisations	6	5	4	3	2	1		
	Disponibilité d'une nouvelle cartographie électorale	Une nouvelle cartographie électorale établie/IDEM 100%								
	Nb d'agents recenseurs recrutés et formés	17 600/16800 = 105%								
Un fichier	Nb de sessions de formation dispensées	20/200 = 10%								
électoral national informatisé et	Nb de supports de formation développés	4 000/10 = 40000%								
sécurisé est élaboré	Nb de kits d'enregistrement acquis	4400/3500 = 126%								
6x7=42 5x2=10	Nb de formulaires d'enregistrement acquis	4 000 000/3 500 000 = 114%								
52/9+ 5,7	Nb. d'électeurs enregistrés	1 858 236/2 200 000 = 84%								
	Nb de personnels électoraux déployés dans les différents centres d'enregistrement	17600/16 800 = 105%								
	Nb de formulaires électoraux transmis au CTD	1 858 236/2 200 000 = 84%								
	Effectifs du CTD recrutés, formés et rémunérés	33 544/300 = 11181%								
Centre de traitement de	% de besoins d'équipement informatique du CTD satisfaits	90%/90% = 100%								
données opérationnel 18/4 =4,5	Nb de listes provisoires affichées dans tous les bureaux de vote	0/5 600 = 0								
10/4 -4,3	Nb de cartes d'électeur avec photo imprimées et distribuées au plan national	1 858 236/2 200 000) = 84%								
		: Appui aux opérations électorales								
	Nb d'outils de formation et de sensibilisation produits	17 500/50 000 = 35%								
Capacités opérationnelles de l'ANE renforcées	Nb d'agents électoraux formés dans le cadre de formations en cascade	33 544/20 000 = 168%								
6	% de documents, formulaires et imprimés électoraux numérisés et archivés	90%/90% = 100%								
Démembrements de l'ANE	% des besoins en équipement des locaux pris en charge	100%/90% = 111%								
opérationnels 6	Effectifs opérationnels dans les démembrements, y compris à l'étranger	5/3 = 166%								
	Disponibilité d'un plan de sécurisation des élections	Le Plan intégré de sécurisation des élections disponible/IDEM = 100%								
Processus électoraux sécurités	Effectifs des forces de sécurité (FSI, Police, Gendarmerie) qui bénéficient d'une formation ciblée	1 370 (dont 470 femmes)/300 dont 100 Femmes = 277%								
6X2 1X2 14/4 = 4	% des besoins de fonctionnement du Centre de Coordination Sécuritaire des Opérations Electorales (CCSOE) pris en charge	0 (Pour diverses raisons, notamment financières, un tel Centre de Coordination n'a pas été mis en place)/60% = 0%								

Capacités nationales de gestion du contentieux électoral renforcées 1/1=1	Nb de matériels de sensibilisation sur la prévention des conflits % des besoins du Cadre de Concertation pris en charge % des besoins de fonctionnement (fournitures de bureau, consommables, informatique) de la Cour Constitutionnelle prise en charge Nb d'agents de dépouillement de la Cour Constitutionnelle prise en charge	 0 (Cette activité a été simplement suspendue en raison du déficit de financement du projet.)/100 000 = 0% 0 (Les besoins du Cadre de concertation ont été pris en charge par un projet parallèle de l'Union Européenne, mis en oeuvre par ENABEL, exonérant du coup le PNUD)/60% = 0% 0 (Les besoins de la Cour Constitutionnelle ont été pris en charge par un projet parallèle de l'Union Européenne, exonérant du coup le PNUD)/50% = 0% 0 (Ce besoin aussi a été couvert par le projet de l'Union Européenne mis en œuvre par ENABEL)/20 = 0% 					
Comp		n-communication pour un plus grande parti	cinati	on cit	Ovenr	ie.	
Populations sensibilisées sur les principes fondamentaux de la démocratie, les enjeux du processus électoral, les	Nb d'outils de sensibilisation développés: banderoles, affiches, dépliants, spots radio & TV, etc.	5 000 manuels éducation civique, 100 boites à images, 500 banderoles imprimées, 30 SMS sur Télétel pour 750000 abonnés/20 000 affiches, 70 000 fliers, 2spots TV, 1 Campagne radio, 100 000 SMS = 700% pour SMS (reste non décidable car modifié)	cipati	on cit	oyenr.		
procédures de vote, ainsi que sur leurs droits et devoirs en matière	Nb d'OSC chargées de campagnes de communication et de sensibilisation Nb de guides produits et	6/5 = 120% 6 000 exemplaires du Code Electoral					
électorale 12/3=4	disséminés sur le nouveau cadre légal	(3000 pour l'A.N.E et 3000 pour la CC)/100 000 = 6%					
Communication institutionnelle de l'ANE renforcée 6	Stratégie de communication institutionnelle développée	0 Plan de communication Accès Internet assuré à l'A.N.E et au CTD/IDEM = 100%					
OSC en mesure d'assurer une couverture efficace du processus électoral et contribuant au	Nb de matériels produits à l'intention des observateurs	0 (Le PNUD n'a pas produit d'outils d'observation pour les scrutins de décembre 2020 en raison du fait que l'Union Européenne a financé un projet d'observation domestique des élections, projet qui a produit les guides et autres)/10 000 = 0%					
renforcement de la transparence des opérations Produit transféré aux partenaires	Nb de sessions de formation dispensées aux observateurs nationaux	0 (L'Union Européenne et d'autres parties prenantes du processus électoral ont pris cette activité en charge)/70 = 0%					
Médias en appui au processus de sensibilisation,	Plan de communication en période électorale disponible	Le plan de communication en période électorale est en cours de finalisation (Cette activité est programmée pour 2021)/IDEM = 100%					
d'éducation civique et de pacification du processus électoral	Nb de journalistes et de professionnels de média formés	0 (L'USAID a investi dans la formation et le renforcement de capacité des médias. Par conséquent, le PNUD a fait économie d'une telle intervention.)/500 = 0%					
7/2=4	Nb de voyages d'études pour le Haut Conseil de la Communication, organisés	0 (Pour des raisons financières, aucun voyage d'étude ne pouvait se tenir en 2020)/2 = 0%					

	Nb d'ateliers de travail organisés afin de sensibiliser à la bonne conduite et à la régulation des médias lors des élections	0 (Cette intervention a été prise en charge par le projet parallèle de l'Union Européenne mis en œuvre par ENABEL)/4 = 0%				
	Nb de femmes inscrites sur les listes électorales	873 371 soit 47%/1 104 000 = 86%				
Participation politique des femmes et des	Nb d'ateliers de formation de candidates organisés	0 (ENABEL et ONUFEMMES ont pris le volet genre sur leur responsabilité)/1 1(160 participantes) = 0%				
jeunes aux élections, en qualité de	Nb de tables rondes organisées sur la participation des femmes en tant qu'agents électoraux	2/2 = 100%				
candidats, et leur représentativité dans les instances	Nb d'observatrices formées	0 (Intervention prise en charge par le projet parallèle de l'U.E mis en œuvre par ENABEL)/50 = 0%				
décisionnelles, accrues 12/3=4	Nb de jeunes de moins de 24 ans inscrits sur les listes électorales	523 039 dont H: 273 247 F: 249 792/2 300 000 soit 30% des inscrits = 23%				
	Compos	sante 4 : Appui et logistique	1	ı		
Acquisition du matériel électoral assuré ainsi que sa livraison à Bangui (bulletins de vote, encre indélébile 6	% du matériel électoral sensible et non sensible acquis et disséminé dans tous les bureaux de vote	100%/100% = 100%				
	% du matériel électoral correctement entreposé	100%/70% = 143%				
Appui logistique adéquat apporté aux processus électoraux	% du matériel électoral acheminé vers tous les bureaux de vote et ramassé après les échéances électorales	70%/100% = 70%				
12/4=3	Nb d'inventaires détaillés et fiables réalisés	0 (L'inventaire est prévu pour 2021)/1 = 0%				
	% de matériel conservé dans la perspective de prochains scrutins	N/A (L'évaluation est prévue en 2021)/90% = N/A				

Nota: 6 Très satisfaisant (HS): pas de lacunes; 5 Satisfaisant (S): lacunes mineures; 4 Modérément satisfaisant (MS); 3 Modérément Insatisfaisant (MU): des lacunes importantes; 2 insatisfaisant (U): problèmes majeurs; 1 Très insatisfaisant (HU): de graves problèmes.

En bleu colonne de droite : les pondérations qui ont donné les notes agrégrées par produits à la base du graphique de consolidation dans le corps du texte (critère Efficacité).

<u>Sources</u>: Cadre de résultats et des ressources du projet ; données secondaires et primaires collectées et analysées par l'Evaluation.

7. Biographie succincte des évaluateurs

Cheikh FAYE (M.), Consultant International, Chef de mission, est titulaire d'un Diplôme d'Etudes Approfondies en Gestion de Projet, et d'une Maîtrise en Sciences Sociales, a conduit plusieurs dizaines de missions d'évaluation de projets, programmes et politiques de développement pour le Système des Nations Unies, en Afrique et dans les Caraïbes. Fondateur et Directeur Général de *GAMMA INGENIERIES*, Etudes et Conseil, il a par ailleurs été Secrétaire Général du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, du Sénégal.

- 8. Code de conduite signé par l'Evaluateur principal
- 10. Formulaire d'acception du Code de Conduite de l'UNEG

Engagement à respecter le Code de conduite des évaluateurs du système des Nations Unies

Nom du Consultant International : Cheikh FAYE, Chef de mission______

Cheith Fak

Nom de l'organisation de consultation (le cas échéant): ________

Je confirme avoir reçu et compris le Code de conduite des évaluateurs des Nations Unies et je m'engage à le respecter.

Signé à Yenn, Sénégal

le 1^{ier} Mars 2022

Signature:

9. Audit-trail

N°	Commentaires	Auteurs	Références	Réponses de l'Evaluateur