REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE
Unité - Dignité – Travail

PROGRAMME DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT

RAPPORT D'EVALUATION INDEPENDANTE A MI-PARCOURS

PROGRAMME CADRE DE GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE (P.C.G.D)

(2008-2009)

Novembre 2010

Koffi ADORGLOH, Ph.D

Consultant international

Gouvernance, Développement des Institutions et Exécution Nationale

Léonard Dimanche GOTOAS

Consultant national

Evaluation et Renforcement des Capacités de Gouvernance

SIGLES ET ACRONYMES

AN : Assemblée nationale

AREDCA : Projet d'Appui au Renforcement de l'Etat de Droit en République Centrafricaine

CC : Cour des Comptes

CC : Cour Constitutionnelle

CE : Conseil d'Etat

CES : Conseil Economique et Social

CIONGCA : Comité Inter-Organisation non Gouvernementale de Centrafrique

CNLC : Comité National de Lutte contre la Corruption

CNM : Conseil National de la Médiation

CSRDPI : Comité de Suivi des Recommandations du Dialogue Politique Inclusif

CPAP : Plan d'Action du Programme Pays

CPRAC : Conseil Permanent chargé de la Réforme de l'Administration Centrafricaine

CRS : Cadre de Résultats stratégiques

DAF : Direction Administrative et Financière

DDR : Désarmement Démobilisation Réinsertion

DEX : Exécution Directe

DSRP : Document de stratégie de la Réduction de la Pauvreté

FENU : Fonds des Nations Unies pour l'Equipement

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

HCC : Haut Conseil de Communication

HCDR : Haut Commissariat chargé de la politique de la Décentralisation et de la Régionalisation

MATD : Ministère de l'Administration du Territoire chargé de la Décentralisation

NEX : Exécution Nationale

OFCA : Organisation des Femmes Centrafricaines

OIF : Organisation Internationale de la Francophonie

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

PAA : Plan d'Approvisionnement Annuel

PARCAN : Projet d'Appui au Renforcement des Capacités de l'Assemblée Nationale

PCGD : Programme Cadre Gouvernance Démocratique et de Décentralisation

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PRED : Projet de Renforcement de l'Etat de Droit en Centrafrique

PRODOC : Document de Projet

RCA : République Centrafricaine

RFP : Réseau des Femmes Parlementaires

RODH : Réseau des Organisations Non Gouvernementales des Droits de l'Homme

RSS : Réforme du Secteur de la Sécurité

SCAC : Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France

TTF: Thematic Trust Fund (Fonds Fiduciaires Thématiques)

TRAC: Target Resource Assignment from the Core

UE: Union Européenne

UIP: Union Internationale des Parlementaires

UGPC : Unité Gouvernance et Prévention des Crises

UJCA : Union des Journalistes Centrafricains

UNDAF : Plan-cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement

VNU : Volontaires des Nations Unies

SOMMAIRE	Pages
Sigles et acronymes	2
Remerciements	5
RESUME EXECUTIF	6
RECOMMANDATIONS DE L'EVALUATION INDEPENDANTE A MI-PARCOURS DU PCGD	10
0. INTRODUCTION	12
0.1 Contexte centrafricain de gouvernance	12
0.2 Présentation du PCGD	12
0.3 Objet de l'évaluation	12
0.4 Méthodologie de l'évaluation	13
0.5 Visite de terrain dans la Sous-Préfecture de Bimbo	14
Chapitre 1 REVUE DES CRITERES D'EVALUATION	15
1.1 Pertinence du PCGD	15
1.2 Cohérence interne	16
1.3 Efficience du PCGD	16
1.4 Efficacité du PCG	16
1.5 Effets et Impacts du PCGD	16
Chapitre 2 CONTRAINTES ET RESULTATS DU PCGD	17
2.1. Contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre	17
2.2 Réalisations du PCGD	18
2.2.1 L'Assemblée nationale	18
2.2.2 Le Haut Commissariat chargé de la Politique de décentralisation et de la régionalisation (HCDR)	20
2.2.3 La Cour Constitutionnelle	22
2.2.4 La Cour des Comptes	23
2.2.5 Le Haut Conseil de la Communication (HCC)	24
2.2.6 Le Conseil National de la Médiation (CNM)	26
2.2.7 Le Conseil Permanent pour la Réforme de l'Administration Centrafricaine (CPRAC)	27
2.2.8 Le Conseil d'Etat	28
2.2.9 Le Conseil Economique et Social (C.E.S.)	29
2.2.1.0 Le Ministère de l'Administration du Territoire (MADT)	30
2.2.1.1 Le Comité National de Lutte contre la Corruption (CNLC)	31
2.2.1.2 Le Comité de Suivi du Dialogue Politique Inclusif (CSRDPI)	32
2.2.1.3 Le Conseil Inter-Organisation Non Gouvernementales Centrafricaines (CIONGCA)	33
2.2.1.4 Le Réseau des Organisations Non Gouvernementales de Promotion et des Défense des Droits de l'Homme (RODH)	34
2.2.1.5 L'Union des Journalistes Centrafricains (UJCA)	35
2.2.1.6 Le GPPIC	36
2.2.1.7 L'Organisation des Femmes Centrafricaines (OFCA)	36
Chapitre 3 PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION GENRE DANS LE PCGD	37
Chapitre 4. MOBILISATION DES RESSOURCES ADDITIONNELLES ET PARTENARIATS STRATEGIQUES DU PCGD	38
Chapitre 5 LECONS APPRISES	39
ANNEXES : Annexe 1 : Besoins de formation du personnel des services administratifs de l'AN	40
Annexe 2 : Liste des personnes ayant validé les évaluations des partenaires	41
Annexe 3 : Termes de références	42

Remerciements

La Mission d'Evaluation Indépendante à mi-parcours s'est déroulée dans de bonnes conditions et l'exercice a été rendu d'autant plus aisé grâce au bon esprit de coopération et la relative disponibilité des Partenaires.

Au terme de cet exercice, la Mission d'Evaluation à mi-parcours tient à remercier les Institutions Républicaines, les Structures de la Gouvernance et les Organisations de la société Civile, le Programme des Nations Unies pour le Développement, particulièrement l'Unité Gouvernance et Prévention des Crises et les Opérations, ainsi que les autres partenaires au développement en RCA dont les plus hauts responsables se sont prêtés si aimablement à l'exercice de l'évaluation.

Je voudrais, au nom de la Mission, exprimer notre gratitude :

- au Haut Commissaire chargé de la politique de la Décentralisation et de la Régionalisation, Directeur National du PCGD, de nous avoir gratifiés de ses réflexions à la fois visionnaires et innovantes à propos du processus de décentralisation en cours en RCA durant nos nombreuses séances de travail,
- au Conseiller Technique Principal qui va manquer au PCGD tant son appui technique fut apprécié de tous,
- à l'Experte Nationale de la Cellule de gestion du PCGD dont l'énergie et l'enthousiasme au travail sont sans pareil,
- à la Responsable des Ressources Humaines du PNUD dont le professionnalisme gagne à être reconnu.

Je ne saurais terminer ce round de remerciements sans saluer la persévérance et l'envie enthousiasmante d'apprendre de nouvelles choses de mon jeune frère néanmoins ami, Léonard Dimanche GOTOAS. Malgré que la tâche fut exténuante et le poids des responsabilités dissuasif pour notre Equipe, réduite à deux Evaluateurs, il a tenu bon jusqu'au bout.

La Mission espère vivement que les conclusions et recommandations qui ressortent de la présente évaluation contribueront à (i) une meilleure compréhension des enjeux et de l'impact du Programme Cadre Gouvernance Démocratique pour la République Centrafricaine et (ii) à une plus grande synergie entre les différents partenaires de ce Programme.

RESUME EXECUTIF

Une mission d'évaluation indépendante à mi-parcours du Programme Cadre de Gouvernance Démocratique et de Décentralisation (PCGDD) s'est déroulée du 12 juillet au 9 août 2010 en République Centrafricaine. L'Equipe de l'évaluation est composée de Dr. Koffi Adorgloh, Consultant international, Spécialiste en Gouvernance et en Développement des Institutions publiques, Chef de Mission et de M. Léonard Dimanche Gotoas, Consultant national en Evaluation et Renforcement des Capacités de Gouvernance.

Un Atelier de restitution a été organisé le 09 Août 2010 dans la salle de réunion de Base 2 du PNUD au cours duquel les conclusions et recommandations des Evaluateurs furent discutés avec les parties prenantes au PCGD notamment les Points focaux des Institutions Républicaines, des Structures de gouvernance et des composantes de la société civile, le PNUD et la Cellule de gestion du Programme.

Le présent Rapport final d'Evaluation Indépendante à mi-parcours du PCGD prend en compte les commentaires, critiques et contributions de cet atelier.

Le Programme –Cadre de Gouvernance Démocratique (PCGD)

Le PCGD devrait contribuer à la réalisation des résultats suivants :

(i) les capacités des Institutions Républicaines et autres structures de la gouvernance ainsi que celles de la Société Civile sont renforcées,

(ii) le cadre institutionnel, législatif et réglementaire de la décentralisation et le schéma directeur relatif à la gouvernance locale sont mis en place,

(iii) les capacités nationales en matière de décentralisation/déconcentration et de préparation/organisation des élections sont renforcées au niveau central et décentralisé.

A l'issue des deux années de mise en œuvre avec la modalité dite « d'exécution directe (DEX) » plus compatible au contexte post-crise de la RCA, une évaluation indépendante à mi-parcours statutaire est prévue par le document du programme.

Objectifs généraux et spécifiques de l'évaluation indépendante à mi-parcours

L'évaluation du PCGD a pour objectif général de faire le bilan à mi-parcours en phase de passage à la modalité d'exécution nationale (NEX) et d'indiquer les leçons apprises.

Quant aux objectifs spécifiques, ils sont au nombre de quatre : (a) faire ressortir la cohérence interne du projet, notamment en montrant la cohérence entre les résultats obtenus et les objectifs fixés au départ ; (b) faire ressortir la pertinence, notamment en vérifiant si les activités initiées étaient appropriées et significatives pour permettre aux institutions, organisations et autres structures de gouvernance concernées de remplir effectivement et efficacement leurs missions, garantir le respect des droits humains et recréer un sentiment de confiance entre les citoyens et leur administration ; (c) faire ressortir l'efficience du projet, notamment en mettant en évidence le rapport entre les résultats obtenus et les coûts globaux (ratio coût/efficacité) ; (d) faire ressortir les effets et impacts du programme notamment la création de conditions favorables à une déconcentration et à une décentralisation effectives, et : (e) formuler des recommandations pertinentes visant à améliorer la formulation, la mise œuvre et le suivi des interventions futures.

Contraintes rencontrées dans la mise en œuvre du PCGD

La mise en œuvre du PCGD a rencontré des contraintes à plusieurs niveaux :

- Au niveau de la Cellule de gestion du PCGD

Outre le démarrage tardif du Programme, le PCGD a connu des difficultés dans l'application de la modalité d'exécution directe appelée communément DEX. Le DEX est une modalité généralement retenue dans les contextes post-crise où, souvent, les capacités matérielles, organisationnelles et managériales des structures nationales sont faibles pour exécuter de manière efficace et efficiente les projets d'assistance internationale. Dans une telle configuration, la gestion du projet est réalisée directement par les services du PNUD. Ce fut le cas où le PCGD a été administré par une unité de gestion ad-hoc, la Cellule de gestion. La Cellule de gestion est composée de trois professionnels, une Experte nationale, un Assistant Administratif et Financier et un Conseiller Technique Principal (CTP) qui en assure la coordination technique et rend compte de sa gestion à l'Unité «Gouvernance et Prévention des Crises (UGPC) » qui est une structure du PNUD.

Dans la mesure où la modalité DEX a été insuffisamment maîtrisée par la Cellule de gestion, la gestion administrative et financière du PCGD en a souffert. Des difficultés techniques sont observées dans l'élaboration du Plan d'approvisionnements annuels des Partenaires du Programme. Cette lacune constatée en amont fut l'une des raisons explicatives, mais pas la seule, des longs délais de livraison des commandes observés par la Mission d'évaluation. Elle a influé sur les progrès de mise en œuvre. Cette faible capacité en matière administrative et financière en DEX ne pouvait que mettre la Cellule de gestion en difficulté pour apporter des réponses aux interrogations des Partenaires quant à la gestion des lignes budgétaires et des reliquats sur lignes budgétaires dont le principe est conforme à la gestion comptable qui est appliquée au PNUD. Cela fut parfois à l'origine des difficultés de communication voire de tensions avec quelques Partenaires. Hormis ces difficultés, la performance de la Cellule de gestion sur le plan substantif est à noter.

D'une manière générale, la Mission note que face au sous équipement de tous les Partenaires, conséquence des difficultés budgétaires de l'Etat centrafricain et des conflits politico-militaires, le PCGD a davantage mis l'accent sur le renforcement matériel et organisationnel de ses Partenaires au détriment du développement des compétences par la formation des ressources humaines.

- Au niveau du **PNUD**

La stratégie des achats groupés en vigueur au PNUD ainsi que la faible capacité numérique de l'Unité « Achats », qui ne compte actuellement qu'un seul agent pour tous les projets financés par l'institution, ont été en partie à l'origine des retards observés dans les passations des marchés à l'extérieur du pays ainsi que les retards dans les délais de livraison des commandes des Partenaires.

Ces contraintes ont parfois ralenti les progrès dans la mise en œuvre du PCGD. On notera par exemple, qu'au niveau du PARCAN, le fait d'avoir transféré la responsabilité des travaux à UNOPS alors que la procédure de commande normale ait été déclenchée quelques mois plus tôt a également entraîné des retards.

Le fait que l'Unité « Gouvernance et Prévention des Crises » en charge des projets de gouvernance et de prévention des crises au bureau du PNUD n'ait, actuellement, ni professionnels dans le domaine ni Chef[1] à sa tête est considéré comme un sérieux handicap à la supervision des projets de gouvernance du PNUD en général et du PCGD en particulier.

[1] L'intérim est provisoirement assuré par le Représentant Résident Adjoint

- Au niveau des Partenaires du PCGD

Le Haut Commissariat chargé de la Politique de Décentralisation et de Régionalisation (HCDR)

Cette institution nationale chargée de la formulation de la politique de décentralisation et de régionalisation en RCA continue de rencontrer des difficultés pour recruter des cadres de haut niveau afin d'asseoir une véritable administration de mission et réaliser convenablement son mandat.

De plus, depuis mars 2010, date de passage à la modalité d'exécution nationale (NEX), le HCDR est devenu de fait la direction nationale du PCGD mais manque de capacités dans le domaine de la gestion administrative et financière pour mener à bien cette nouvelle mission.

L'Assemblée Nationale

Quant à cette institution républicaine, des efforts seront encore nécessaires pour qu'elle puisse exercer de manière satisfaisante ses fonctions dans le contrôle de l'action gouvernementale et de législateur malgré l'appui considérable déjà reçu dans le cadre du PARCAN. Pour cette raison, les députés continueront d'être renforcés dans ces domaines en vue de réaliser l'équilibre tant attendu entre les pouvoirs législatif et exécutif.

De plus, parce qu'essentiellement composé en grande majorité de jeunes cadres fraîchement diplômés de l'Université, le personnel administratif de l'Assemblée nationale peine à appuyer efficacement les parlementaires. Le plan de formation (en annexe), élaboré avec le concours de la Mission d'évaluation, devrait contribuer au renforcement des capacités de ce personnel.

La Cour des Comptes, le Conseil d'Etat et le CPRAC

Ces institutions partagent la caractéristique d'être en sous effectif, ce qui limite considérablement leur capacité à accomplir de façon satisfaisante leur mandat. En effet, la Mission constate que les instances prévues pour gérer la carrière des Conseillers de ces institutions notamment la Conférence des Présidents, la Commission Consultative de la Gestion des Carrières des Conseillers et la Commission de recrutement et d'avancement ne se sont pas réunies depuis bien longtemps. La non tenue de réunions statutaires de ces instances constitue une anomalie qui impacte négativement le bon fonctionnement de ces institutions républicaines. Cette anomalie doit être corrigée.

Le Conseil Economique et Social (CES), le Haut Conseil de la Communication (HCC), la Cour Constitutionnelle, la Cour des Comptes et le CPRAC

L'absence de siège pour ces institutions républicaines ne met pas leur personnel respectif dans un environnement de travail idéal.

Les composantes de la société civile (CIONGCA, l'OFCA, l'UJCA et le RONGDH)

Quant à ces composantes de la société civile, la faiblesse des budgets respectifs et la faible capacité technique de leur personnel administratif réduisent considérablement leurs opérations sur le terrain.

Tels sont les défis majeurs dont le PCGD a fait face durant la période sous évaluation mais ils ne l'ont pas empêché d'effectuer des avancées notables en termes de réalisations.

Réalisations du PCGD

La Mission se contente d'un résumé des résultats obtenus[2] par le PCGD pour deux institutions, l'Assemblée nationale à travers le projet PARCAN et le Haut Commissariat chargé de la Politique de Décentralisation et de Régionalisation, parce qu'elles concentrent la grande partie des dépenses de la période sous revue **et renvoie le lecteur à la rubrique « Résultats » de l'évaluation des Partenaires au chapitre 2 du présent rapport**.

- au niveau de l'Assemblée nationale (projet PARCAN)

Le PCGD a :

- Elaboré, mis à la disposition et disséminé des textes ainsi que des documents de référence,
- Equipé l'Assemblée Nationale en salles et outils de travail,
- Renforcé les capacités des députés et du personnel administratif,
- Organisé et préparé les femmes députées à mieux participer aux travaux parlementaires,
- Formé le personnel administratif,
- Rétabli et renforcé les relations de coopération et de partenariat de l'Assemblée Nationale avec d'autres institutions de même type ainsi qu'avec la société civile centrafricaine.

- au niveau du HCDR

Parmi les résultats obtenus, il faut mentionner la disponibilité au HCDR :

- de documents de programmation, qui attendent d'être validés ; ils sont :
  - le Schéma directeur de la déconcentration (SDD),
  - le Plan d'Urgence pour la Reconstruction et la Réhabilitation des services publics en RCA, et,
  - la Charte de la déconcentration
- Sept Textes législatifs existants[3] relatifs à la décentralisation relus. Ils ne seront considérés comme définitifs que s'ils prennent en compte les critiques, commentaires et contributions des populations collectés au cours des consultations régionales et sectorielles,
- Des travaux de réhabilitation et d'aménagement du siège, des bureaux et diverses dotations en mobilier de bureau, matériel informatique et bureautique ainsi que du matériel roulant qui ont permis d'améliorer l'environnement de travail du HCDR.

Le HCDR a d'ores et déjà entrepris un travail de mise en cohérence de dix nouveaux textes législatifs et réglementaires[4].

Il importe de mentionner que l'une des réalisations qui a eu un réel impact sur certains Partenaires est constituée par les voyages d'études et d'échanges. En effet, le PCGD a encouragé l'acquisition de bonnes pratiques, de nouveaux savoirs et savoir-faire en organisant des voyages d'études et d'échanges[5] en faveur de quelques Partenaires au Mali, Burkina Faso, Sénégal, Bénin et au Congo Brazzaville.

---

[2] Lire le détail des grandes lignes énumérées en section 2.2 du Chapitre 2

[3] Il s'agit dune relecture critique par des consultants des 7 textes législatifs suivants : (i) les projets de loi portant organisation et fonctionnement des collectivités territoriales, (ii) projet de loi portant orientation de l'administration du territoire de la RCA, (iii) projet de loi portant statut du personnel des collectivités territoriales, (iv) projet de loi portant transfert des compétences de l'Etat aux régions et aux communes ; (v) projet de décret portant création et fixant les attributions de la commission nationale de la décentralisation et régionalisation, (vi) projet de loi déterminant les ressources fiscales des collectivités territoriales, (vii) projet de loi portant programmation de la mise en œuvre de la décentralisation

[4] (i) Projet de Loi sur la Libre Administration des Collectivités Territoriales, (ii) projet de loi sur l'organisation des circonscriptions administratives, (iii) projet de loi sur le statut particulier du corps préfectoral, (iv) projet de loi portant création d'un Fonds d'Equipement des Collectivités Territoriales, (v) projet de loi sur la décentralisation fiscale, (vi) projet de loi sur le Statut de la Capitale Bangui, (vii) projet de loi déterminant les ressources financières de la ville de Bangui, (viii) projet de loi sur l'inter-ministérialité, (ix) projet de loi sur l'intercommunalité et la communauté des communes, (x) projet de loi portant financement des collectivités territoriales

[5] Se reporter à la rubrique Résultats de l'évaluation des partenaires au chapitre 2 de ce rapport

Conclusion

Au total, la Mission d'Evaluation à mi-parcours constate pour s'en féliciter que le PCGD a permis une relance du fonctionnement de ses Partenaires malgré quelques difficultés constatées en gestion administrative et financière. Il a également permis à ses Partenaires[6] d'acquérir de bonnes pratiques à travers les voyages d'études et d'échanges auprès des institutions sœurs en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale.

Le renforcement des compétences des Partenaires par la formation, un peu en retrait au cours de la période sous évaluation, devrait constituer la principale priorité de la nouvelle Direction nationale du PCGD jusqu'à la clôture du programme. Cette priorité exige un recentrage nécessaire des activités du Programme sur le développement des ressources humaines.

La mobilisation des ressources additionnelles constitue une préoccupation majeure pour la Mission d'évaluation. Elle constate que malgré des tentatives, le PCGD n'a pas réussi à mobiliser des ressources supplémentaires. Sa principale source de financement actuelle reste le PNUD. Cette difficulté, certes en partie imputable au nombre très réduit de donateurs internationaux[7] représentés en RCA, n'est pas insurmontable. L'implication de l'Etat centrafricain dans la mobilisation des ressources en faveur du PCGD devient un impératif.

Principales Recommandations de l'Evaluation Indépendante à mi-parcours

Sur proposition de la Mission d'Evaluation Indépendante, l'Atelier de restitution du 9 Août 2010 adresse les recommandations suivantes au (x) : PCGD, PNUD, Gouvernement et bénéficiaires :

Pour le PCGD :

- Recentrer les activités du PCGD sur le renforcement des capacités des ressources humaines pour un nombre limité d'Institutions Républicaines, de structures de gouvernance et des Organisations de la Société Civile,
- Améliorer le système de suivi-évaluation des partenaires pour aider à exploiter les données de suivi et d'évaluation afin d'améliorer la performance, la prise de décisions et l'apprentissage,
- Doter la Direction nationale du PCGD d'un spécialiste en passation des marchés (à partir d'un seuil d'achats annuels ; $500.000 par exemple) ou en cost-sharing avec un autre projet,
- Développer et renforcer les partenariats avec les projets de gouvernance existants[8] conformément à la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement,
- Elaborer et mettre en œuvre un plan de formation-action à la modalité d'exécution nationale (NEX) pour les DAF, les points Focaux et les responsables des Institutions Républicaines, des structures de gouvernance et des OSC.
- Faire un plaidoyer auprès des pouvoirs publics pour la mise en place rapide en RCA de la Commission Nationale des Droits de l'Homme selon les principes de Paris.
- la sensibilisation et l'implication des structures en charge de la question de promotion des droits humains

Pour le PNUD :

- Procéder à la micro-évaluation du HCDR,
- Renforcer les capacités de l'Unité Gouvernance et Prévention des Crises en professionnels de la gouvernance par le recrutement d'un Chef d'unité,

[6] AN, HCDR, Cour des Comptes, Conseil National de la Médiation, le CPRAC, le Conseil d'Etat, le Conseil Economique et Social, le CIONGCA, l'OFCA et le CNLC

[7] La grande majorité d'entre eux sont basés à Yaoundé

[8] Projet d'Etat de Droit (PRED/PNUD) ; Projet AREDCA de la Coopération Française et le Projet Réhabilitation des Secteurs Justice et Police de l'UE

- Renforcer les capacités de l'Unité Achats ou autoriser la Direction nationale du PCGD à recruter un Professionnel des achats (au-delà d'un volume d'achats annuel) ou en cost-sharing avec d'autres projets du PNUD,
- Eliminer les goulots d'étranglement qui retardent la mise en œuvre correcte du Programme,
- Sensibiliser et former la contrepartie nationale en gestion administrative et financière conformément à la modalité NEX,
- Poursuivre son appui financier et substantif au Gouvernement,
- Proroger de 10 jours le contrat du Consultant national pour finaliser le rapport définitif compte tenu du désistement de l'un des consultants nationaux.

Pour le Gouvernement :

- Jouer pleinement son rôle dans la mobilisation des ressources additionnelles pour le PCGD,
- Encourager la contrepartie nationale à s'approprier la modalité d'exécution nationale (NEX),
- Hiérarchiser les activités du Plan d'Urgence de reconstruction des services publics en tenant compte des coûts, de leur importance et de leur impact relatifs,
- Mettre en œuvre rapidement les « mesures gratuites » du Plan d'Urgence,
- Procéder le plus rapidement à l'adoption du nouvel organigramme du HCDR afin de l'adapter au nouvel environnement,
- Créer un meilleur environnement de travail pour les institutions républicaines (Le HCC, la Cour Constitutionnelle et la Cour des Comptes ne disposant pas de siège et les budgets de fonctionnement de la plupart des institutions ne leur permettent pas de travailler dans des conditions satisfaisantes).

Pour les Bénéficiaires :

- Encourager les institutions, structures et OSC bénéficiaires à s'impliquer davantage et à être pro actifs ;
- Améliorer la représentativité des membres par la prise en compte du genre (plus de femmes) au sein du Comité de Gestion

Chapitre 0. INTRODUCTION

0.1 Contexte centrafricain de gouvernance

L'état de la gouvernance en République Centrafricaine était caractérisé par (i) une faible présence de l'Etat sur toute l'étendue du territoire ainsi que son incapacité d'assurer toutes ses fonctions régaliennes ; (ii) une défiance à l'égard des institutions républicaines qui ne parviennent pas à jouer pleinement leur rôle de garant du respect des droits humains (iii) la récurrence des conflits politico-militaires au cours de ces dernières décennies et l'utilisation de la force comme moyen d'accession au pouvoir ; et (iv) l'absence d'obligation de rendre compte et le manque de transparence dans la gestion de la chose publique qui sont sources de corruption, de népotisme et de clientélisme.

Pour faire face à ces défis, le gouvernement, avec l'appui de la communauté internationale, a inscrit au nombre des priorités pour le relèvement du pays, une série de réformes notamment dans les domaines de la sécurité, de l'amélioration de la gestion des finances publiques, du renforcement des capacités des Institutions Républicaines et autres structures participant à la gouvernance, de la déconcentration pour remédier à la sous administration de vastes portions du territoire national et la décentralisation comme mode de gouvernance au plus près des citoyens.

La formulation et la mise en œuvre du PCGD répond à cette préoccupation de l'Etat Centrafricain. Le PCGD est intervenu dans un contexte favorable aux réformes marqué par le retour à la légalité constitutionnelle[9], la mise en place d'institutions républicaines garantes du processus démocratique et de l'Etat de Droit, la validation et la mise en œuvre du DSRP pour la période 2008-2010 et dont la gouvernance constitue un des piliers stratégiques, la mise en place des accords de réconciliation suite au Dialogue Politique Inclusif (DPI), du Cadre stratégique pour la consolidation de la paix des Nations Unies et du Programme DDR.

0.2 Présentation du PCGD

La formulation du PCGD pour une durée de quatre ans (2008-2011) répondait à cette préoccupation de l'Etat Centrafricain. Le PCGD comporte trois volets, (i) le renforcement des capacités de huit Institutions Républicaines, de deux autres structures de gouvernance et celles de la société civile en vue de la consolidation de la démocratie et de l'Etat de Droit dans un climat de dialogue politique et social apaisé; (ii) l'appui à la décentralisation et à la gouvernance locale pour permettre à la population de participer à la gestion de leurs affaires et ; (iii) l'appui au processus électoral.

0.3 Objet de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation est de faire le bilan mi-parcours du PCGD en phase de passage à la modalité d'exécution nationale (NEX), indiquer les leçons apprises et en faire un rapport. Quant à ses objectifs spécifiques, ils sont de: (i) faire ressortir la cohérence interne du projet, notamment en montrant la cohérence entre les résultats obtenus et les objectifs fixés au départ ; (ii) faire ressortir la pertinence du projet, notamment en vérifiant si les activités initiées étaient appropriées et significatives pour permettre aux institutions, organisations et autres structures de gouvernance concernées de remplir effectivement et efficacement leurs missions, garantir le respect des droits humains et recréer un sentiment de confiance entre les citoyens et leur administration ; (iii) faire ressortir l'efficience du projet, notamment en mettant en évidence le rapport entre résultats obtenus et coûts globaux (ratio

[9] Suite à l'organisation des élections démocratiques, libres et transparentes en 2005

coût/efficacité) ; (iv) faire ressortir les effets et les impacts du programme notamment la création de conditions favorables à une déconcentration et à une décentralisation effectives, et ; (v) formuler les recommandations pertinentes visant à améliorer la formulation, la mise en œuvre et le suivi des interventions futures.

Pour parvenir à ces résultats attendus, la méthodologie ci-après élaborée par l'Equipe des évaluateurs a été appliquée.

0.4 Méthodologie de l'évaluation

Son originalité réside dans le soin apporté au recoupement et au traitement des données collectées auprès du nombre considérable de partenaires bénéficiaires du PCGD et l'interprétation des grandes tendances qui se dégagent du traitement des données.

La méthodologie de l'évaluation procède en plusieurs phases:

- L'exploitation des termes de référence et la lecture approfondie de la documentation disponible.

La lecture de la documentation sur le PCGD a beaucoup aidé à préparer la phase suivante qui est la collecte des données.

- Des entretiens en profondeur avec les parties prenantes en vue de la collecte, le recoupement et le traitement des données collectées

Les parties prenantes identifiées et regroupées en trois catégories homogènes[10] ont fait l'objet d'entretiens semi-structurés en trois volets à partir d'un questionnaire et les données collectées sont ensuite traitées. Concernant l'entretien des Partenaires, le volet 1 de l'entretien était réservé au mandat du Partenaire ainsi que des moyens mis à sa disposition et les contraintes auxquelles ils sont confrontés. Quant à la seconde partie de l'entretien, elle consistait à appréhender les relations de l'Institution avec le PCGD durant la période sous revue et son évaluation des services qui lui ont été rendus dans le cadre de ce partenariat. L'entretien se termine par l'inventaire des prestations obtenues sous forme de voyages d'études, de séminaires et de formations et par la visite des infrastructures reçues du PCGD.

Il importe de noter qu'afin de disposer de données et d'informations fiables pour l'analyse, la Mission a dû confronter de manière systématique les données brutes recueillies avec les données disponibles sur les Partenaires à la Cellule de gestion. Ainsi, des ajustements nécessaires ont pu être réalisés ce qui a permis d'obtenir des données consolidées. C'est sur la base de ces données ajustées sur l'ensemble des bénéficiaires du PCGD que la Mission a pu dégager des tendances qui correspondent à des préoccupations communes[11] à la grande majorité des Partenaires ou à des contraintes qui ont impacté la réalisation de leurs missions. Ces préoccupations communes et les contraintes rencontrées ont été analysées et leurs causes ont été mises à jour afin que des leçons soient tirées pour la suite de l'exécution du PCGD.

- L'évaluation de la pertinence, la cohérence interne, l'efficience et la performance du PCGD

Cette phase de la méthodologie de l'évaluation a consisté à répondre aux critères classiques de tout exercice d'évaluation d'un projet. Ils sont la pertinence, l'efficience, l'efficacité. A ces critères, la Mission en a rajouté deux

[10] Les parties prenantes appartenant à la coordination interne, le groupe des Partenaires bénéficiaires du PCGD et les Partenaires techniques et financiers

[11] Comme par exemple les retards de livraison des commandes d'équipement passées, la gestion des lignes budgétaires allouées aux Partenaires et les reliquats sur lignes budgétaires qui sont des points de désaccord entre eux et la Cellule de gestion

autres qui sont de au cœur de la stratégie du PNUD en matière de développement. Ils sont la prise en compte de la dimension genre, les partenariats forgés et la mobilisation des ressources additionnelles par le Programme sous revue.

0.5 Visite de terrain dans la Sous-Préfecture de Bimbo

La Mission s'est rendue dans la Sous-Préfecture de Bimbo. L'entretien avec la Sous-Préfète a été intéressant dans la mesure où il n'a fait que conforter la nécessité pour le pays d'accélérer la mise en place d'un nouveau cadre juridique et réglementaire de décentralisation, l'un des objectifs que le PCGD poursuit.

Le chapitre 1 de ce rapport passe en revue les critères d'évaluation. Le chapitre 2 expose les contraintes qui ont influencé la mise en œuvre et présente, à travers l'évaluation des Partenaires et les réalisations atteintes par le PCGD. Le chapitre 3 analyse la manière dont le PCGD a approché la question du genre. Quant au chapitre 4, il explique que si la mobilisation des ressources additionnelles est indispensable à la réalisation des objectifs du PCGD, elle doit être couplée avec un plaidoyer et une stratégie visant à forger des partenariats stratégiques dans les domaines de concentration du Programme. Le chapitre 5 tire les leçons apprises de la période sous revue pour permettre d'améliorer la prochaine phase où le NEX est la modalité d'exécution.

Chapitre 1 REVUE DES CRITERES D'EVALUATION

1.1 Pertinence du PCGD

Un projet est qualifié de pertinent quand il est en adéquation avec certains grands documents de politique existants comme le DSRP ou le Plan Cadre pour l'Aide au Développement des Nations Unies, par exemple.

L'adoption par référendum de la Constitution de décembre 2004 et la tenue des élections législatives et présidentielles libres et transparentes de 2005 ont consacré le retour à la légalité constitutionnelle en RCA. Cette légalité constitutionnelle est caractérisée par la mise en place et le transfert du pouvoir à des institutions légales comme la Présidence, le Gouvernement et l'Assemblée Nationale.

Parmi les nombreux défis auxquels l'Etat centrafricain est confronté, il y avait la pauvreté monétaire d'une grande partie de la population, les problèmes d'insécurité, l'absence de la paix et la mauvaise gouvernance. En effet, il ressort du diagnostic de la pauvreté en RCA que le principal élément cité pour définir la mauvaise gouvernance est « l'abus de pouvoir[12] par les autorités ou les agents de l'Etat dans différentes régions du pays ». D'après les auteurs de ces consultations participatives, la préoccupation des populations par rapport à l'abus de pouvoir qu'elles subissaient doit être comprise dans le cadre du déficit des services sociaux et administratifs non disponibles ou accessibles par elles. Ce déficit s'explique par les difficultés de l'Etat centrafricain à affirmer sa présence auprès de la population. Le changement de mode d'administration des populations devient donc un impératif pour lutter efficacement contre la pauvreté monétaire.

Plutôt que d'être sujettes à l'arbitraire des autorités administratives et des agents de l'Etat, les populations semblent préférer être associées et impliquées de plus en plus dans la gestion publique des affaires. Ce mode d'administration, qui confère théoriquement aux populations le droit d'orienter les choix d'investissements publics et d'exercer un contrôle démocratique sur la gestion publique de leurs terroirs, définit mieux les concepts de déconcentration de l'administration et de décentralisation qui sont les objectifs majeurs du PCGD.

Dans la mesure où le PCGD promeut ce mode d'administration à la base et au plus près des citoyens, il est pertinent par rapport au DSRP[13] dont le pilier n°2 est la promotion de la bonne gouvernance et l'Etat de droit. Il est également pertinent par rapport aux priorités nationales de la même manière qu'il l'est par rapport au Plan Cadre pour l'Aide au Développement (UNDAF 2007-2011)[14].

En choisissant, par exemple, d'appuyer, le Conseil National de la Médiation (CNM), le PCGD contribue à mettre en place un mécanisme efficace de prévention, de gestion et de résolution des conflits de tous ordres pouvant impliquer l'administration et les administrés en vue de garantir la démocratie de proximité et de faciliter l'accès des faibles au droit. De la même manière, le fait de soutenir le RODH, contribue à la promotion et la défense des droits humains si souvent bafoués dans des pays en situation post-crise. Par ces deux exemples, on constate que ces activités initiées par le Programme, qui n'ont d'autre but que de permettre à ces institutions de réaliser leur mission respective de garant de la paix civile, de promotion et de défense des droits de l'homme, sont pertinentes au regard du contexte Qu'en est-il de la cohérence interne du Programme ?

[12] Page 10 du DSRP, Profil de pauvreté en RCA, Banque mondiale, avril 2007

[13] Les piliers du DSRP en RCA, qui sont : (i) la restauration de la sécurité, la consolidation de la paix et la prévention des conflits ; (ii) la promotion de la bonne gouvernance et l'Etat de droit ; (iii) la reconstruction et la diversification de l'économie ; et (iv) le développement du capital humain, visent à relever lez défis majeurs que constituent la relance économique et la réduction de la pauvreté

[14] Domaine stratégique n°1

1.2 Cohérence interne

Dans un contexte post-conflit où les institutions républicaines centrafricaines ont des capacités matérielles et organisationnelles faibles, le parti pris de la Cellule de gestion, en accord avec le Gouvernement Centrafricain et le PNUD, fut de poser les « fondations » à partir desquelles développer et renforcer les ressources humaines des Partenaires.

Certes, cet accord par nécessité entre le PNUD et le gouvernement de doter les Institutions partenaires de matériels d'équipement de base avant de renforcer leurs capacités humaines, au demeurant contraire à l'esprit des projets de renforcement des capacités institutionnelles[15] du PNUD, donne du coup une cohérence interne au PCGD. Par rapport à l'objectif de départ, on peut dire que les activités du PCGD ont permis le renforcement des capacités matérielles et organisationnelles de ses partenaires et donc contribué à la relance de leur fonctionnement. De plus les voyages d'études et d'échanges avec des institutions sœurs[16] dont certains Partenaires ont pu bénéficier ont également participé du renforcement de leurs capacités institutionnelles même si les activités de formation qui développent les compétences techniques des ressources humaines n'ont pas été suffisamment réalisées durant la période sous évaluation.

1.3 Efficience du PCGD

L'efficience d'un projet est sa capacité à rester dans les limites du budget alloué en vue de la réalisation des activités planifiées. Elle exclut donc tout dépassement budgétaire. Il ressort des entretiens avec les Partenaires les constats suivants : (1) les budgets annuels individuellement alloués aux Partenaires ne sont pas en totalité dépensés ; (ii) l'existence d'un reliquat sur ligne budgétaire n'est ni restitué aux Partenaires ni reporté d'une année à l'autre compte tenu du principe de gestion comptable qui interdit une telle procédure[17]. Les reliquats sur lignes budgétaires étant donc la preuve de non dépassement budgétaire, la Mission en conclut à l'efficience du PCGD.

1.4 Efficacité du PCG

L'évaluation de l'efficacité de tout projet consiste à mettre en rapport les résultats attendus définis dans le cadre logique et les résultats effectivement atteints. Elle vise en fait à constater l'atteinte des résultats préalablement définis et à apprécier les méthodes mises en œuvre pour les atteindre.

La Mission observe que les résultats intermédiaires atteints par le PCGD dans ces deux composantes correspondent au cadre de résultats dans le document sommaire qui tient lieu de document de programme mis à sa disposition. En revanche, des efforts devront être réalisés pour substantiellement améliorer les méthodes de travail adoptées afin de les rendre plus efficaces. Le fait d'ouvrir plusieurs chantiers à la fois dans le volet « Décentralisation » sans chercher à consolider voire capitaliser les acquis n'est pas la méthode la mieux indiquée.

La communication entre le Programme et les Partenaires constitue un facteur important d'intégration et de cohésion. Des efforts mutuels seraient nécessaires dans ce domaine. Davantage de proactivité de la part des Partenaires est attendue. Dans la mesure où la gestion de projet est un processus continu d'améliorations des pratiques et des méthodes, il importe que les parties prenantes mutualisent leurs efforts en vue d'une efficacité accrue.

1.5 Effets et Impacts du PCGD

La notion d'impact est l'effet global et à long terme d'une intervention. Ce sont les résultats d'un programme ou projet qui sont évalués au regard des objectifs de développement ou encore des buts à long terme. Il s'agit d'un changement dans une situation, prévu ou non, positif ou négatif, qu'un programme ou projet contribue à apporter.

[15] Qui mettent davantage l'accent sur l'acquisition des savoirs, des savoir-faire et des bonnes pratiques par les agents des institutions appuyées
[16] Dans des pays d'Afrique de l'Ouest comme le Mali (CPRAC, HCDR) au Sénégal (HCC), au Burkina Faso (Conseil d'Etat, HCDR)
[17] Ce principe de gestion comptable est appliqué par le PNUD

L'impact est donc le résultat à plus long terme ou résultat final attribuable à une intervention de développement, contrairement aux produits et aux effets, qui représentent les résultats plus immédiats de l'intervention. La Mission est d'avis pour dire qu'à ce stade de la mise en œuvre, il ne saurait être question d'impact mais d'effets.

En revanche, le PNUD[18] définit l'effet comme la modification effective ou recherchée de la situation de développement que les interventions du PNUD cherchent à soutenir.

De manière concrète, les instruments de programmation comme le Schéma directeur de la déconcentration (SDD), le Plan d'Urgence la Reconstruction et la Réhabilitation des services publics et la Charte de la déconcentration ainsi que les sept textes législatifs relus, lorsque finalisés, seront les effets visibles et tangibles favorables à la déconcentration et à la décentralisation. L'amélioration globale de l'environnement du travail des institutions républicaines qui met les agents dans de bonnes dispositions pour augmenter leur productivité, changer de comportements, adopter de bonnes pratiques constituent également les aspects visibles et manifestes des effets du PCGD.

Chapitre 2 CONTRAINTES ET RESULTATS DU PCGD

2.1. Les contraintes rencontrées au cours de la mise en œuvre

Elles se situent principalement à trois niveaux :

- au niveau de la Cellule de gestion

Des difficultés dans l'application de la modalité DEX ont été observées. Il faut noter que l'option pour le DEX était cohérente par rapport à la situation post-conflictuelle dans laquelle se trouvait la RCA. La justification d'une telle modalité était que dans un contexte post-crise, les capacités matérielles, organisationnelles des institutions nationales ainsi que celles de leurs ressources humaines sont généralement faibles pour gérer de manière efficace et efficiente les projets de coopération internationale. Ce fut le cas de la RCA.

Il ressort de l'analyse que parce qu'insuffisamment maîtrisée, la modalité DEX s'est heurtée à quelques difficultés dans son application quotidienne par la Cellule de gestion. Dans cette situation, elle ne pouvait raisonnablement pas communiquer sur un certain nombre de points spécifiques à la modalité DEX comme la gestion des allocations budgétaires, les règles relatives aux reliquats sur lignes budgétaires, les informations sur les réquisitions, etc. Cette lacune fut à l'origine de quelques malentendus observés entre la Cellule de gestion et les Partenaires.

- au niveau du PNUD

La stratégie des achats groupés en vigueur au PNUD ainsi que la faible capacité numérique de l'Unité « Achats », qui ne compte qu'un seul agent actuellement pour tous les projets financés par l'institution, ont été en partie à l'origine des retards considérables observés dans les passations et livraisons des commandes des Partenaires. Ces contraintes ont parfois ralenti les progrès dans la mise en œuvre du PCGD. On notera par exemple, qu'au niveau du PARCAN, le fait d'avoir transféré la responsabilité des travaux à UNOPS alors que la procédure de commande normale ait été déclenchée quelques mois plus tôt a également entraîné des retards. L'Unité « Gouvernance et Prévention des Crises » en charge de la coordination des projets de gouvernance et de prévention des crises au PNUD devrait être mieux fournie en professionnels et avoir un chef à sa tête.

[18] PNUD, Guide du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, Bureau de l'évaluation du PNUD, New York, 2000, pp. 97 et 101

- au niveau des Partenaires

En plus des contraintes qui leur sont propres[19], d'une manière générale, les Partenaires du PCGD partagent la caractéristique commune d'être peu proactifs. Par exemple, aucun d'entre eux n'est remonté jusqu'au PNUD pour s'informer à propos de la modalité d'exécution directe (DEX) et se l'approprier. Un autre exemple est le non enlèvement à temps des matériels livrés et entreposés à la Cellule de gestion depuis plusieurs mois malgré des rappels répétés.

Ces contraintes, au demeurant limitant, n'ont pas empêché les réalisations suivantes.

2.2 Réalisations du PCGD

Cette section fait une évaluation de chaque partenaire où les réalisations visibles du PCGD sont mises en relief. L'évaluation présente le mandat, met en évidence les contraintes propres[20] et subies (contraintes externes) par lui et propose une série de recommandations dédiées pour améliorer leur fonctionnement durant la seconde phase de mise en œuvre du PCDG. Deux catégories de partenaires sont passées en revues : (i) les Institutions Républicaines et autres structures de gouvernance d'une part, et ; (ii) les composantes de la Société civile d'autre part.

A/ Au niveau des Institutions Républicaines et les structures de gouvernance

2.2.1 L'ASSEMBLEE NATIONALE

MANDAT

Voter les lois et contrôler l'action gouvernementale.

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Mise en œuvre du Projet d'Appui au Renforcement des Capacités de l'Assemblée Nationale (PARCAN),
- Appui le partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Amélioration du cadre structurel et organisationnel de l'Assemblée Nationale,
- Renforcement des capacités des Députés et du personnel administratif,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD

RESULTATS

Les activités du PCGD ont contribué à améliorer l'environnement du travail à l'AN et à renforcer les capacités des députés et du personnel administratif. Le PCGD a :

- Elaboré, mis à la disposition et disséminé des textes ainsi que des documents de référence

Les documents suivants ont été achetés et remis aux députés:

- Le Guide Pratique à l'usage des Parlementaires intitulé « Contrôle Parlementaire du Secteur de la Sécurité. Principes, Mécanismes et Pratiques », édité en 2003 par le Centre pour le contrôle Démocratique des Forces Armées (DCAF) et l'Union Parlementaire Internationale (UIP), afin d'offrir aux membres du Parlement un outil concis et accessible, définissant un ensemble de pratiques et mécanismes susceptibles d'orienter la contribution du parlement en matière de contrôle de la sécurité ;

[19] Se référer à la section 2.2 de ce rapport qui analyse les effets/impacts du PCGD sur chaque Partenaire
[20] Qui entravent le partenaire de remplir correctement son mandat d'une part et freinent les progrès dans la mise en œuvre du PCGD d'autre part

- Livres, brochures et autres publications du Centre pour le Contrôle Démocratique des Forces Armées de Genève (DCAF),
- Des principes à la pratique : le rôle évolutif de l'OCDE dans la réforme des systèmes de sécurité,
- Public Oversight of Security Sector (A Handbook of Civil Society Organization),
- Contrôle parlementaire du Secteur de la Sécurité en Afrique de l'Ouest : Opportunités et défis,
- Gouvernance du Secteur de la Sécurité en Afrique de l'Ouest : les défis à relever,
- Livres et brochures divers distribués aux Députés et déposés à la bibliothèque.

- Equipé l'Assemblée Nationale en salles et outils de travail

- Aménagement de la salle internet,
- Réparation de la toiture de l'hémicycle,
- Remplacement du système de climatisation de l'hémicycle,
- Extension de la couverture internet,
- Dotation en fournitures et équipements informatiques (PC, Photocopieurs, imprimantes, onduleurs),
- Achat d'équipements de reportage pour le Service de la Presse parlementaire (en cours).

- Renforcé les capacités des députés et du personnel administratif

- Organisation d'une journée le 02 Octobre 2009 du lancement du Guide Pratique à l'usage des Parlementaires sur le thème : « Contrôle parlementaire du Secteur de la Sécurité : Principes, Mécanismes et Pratiques », en collaboration avec l'Experte RSS en Contrôle Démocratique et le Centre pour le Contrôle Démocratique des Forces Armées (DCAF),
- Organisation d'une session d'auto-évaluation des capacités des parlementaires et des besoins législatifs pour le contrôle démocratique du secteur de la sécurité (30 Octobre et 06 Novembre 2009). 30 Parlementaires appartenant aux différentes commissions impliquées dans le processus de la RSS (Défense, Intérieur, Lois et Affaires administratives, Droits de l'Homme) avec pour facilitatrice l'Experte Internationale en Contrôle Démocratique du Secteur de la Sécurité et le Conseiller Technique Principal du Programme Cadre Gouvernance Démocratique (PCGD),
- Stage à l'Assemblée Nationale Française du Premier secrétaire Parlementaire.

- Formé le personnel administratif

- Organisation d'un séminaire de formation d'une cinquante d'agents et cadres de l'Assemblée nationale du 17 - 24 Septembre 2009 en collaboration avec le Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France à Bangui et le PNUD. Deux Experts formateurs de l'Administration Parlementaire Française ont été mis à la disposition à cet effet,
- Participation du Secrétaire Général de l'Assemblée Nationale à l'Assemblée Générale des Secrétaires Généraux des Parlements francophones à Bruxelles en Belgique de septembre à Octobre 2009,
- Participation du Directeur Général des Services Législatifs au Programme d'études de hauts fonctionnaires destinés aux francophones du 27 Septembre au 09 Octobre 2009 à Ottawa au Canada,
- Participation du Chef de Service Législatif de l'Assemblée Nationale au Cycle International Spécialisé d'Administration Publique (CISAP) sur le thème : « Organisation du Travail parlementaire » qui s'est déroulé du 1er au 26 Mars 2010 à l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de Paris.

- Rétabli et renforcé les relations de coopération et de partenariat de l'Assemblée Nationale avec d'autres institutions de même type ainsi qu'avec la société civile centrafricaine

L'exécution du PARCAN a permis de nouer des relations de partenariats même si elles ne sont pas formalisées, avec les structures et institutions suivantes : l'Assemblée Nationale Française, le Parlement Canadien, l'Assemblée nationale du Cap Vert, le Réseau des Femmes parlementaires, l'Association des Secrétaires Généraux des Parlements Francophones, l'Assemblée des Parlements Francophones et l'Union Inter Parlementaire (UIP).

CONTRAINTES RENCONTREES PAR L'AN

Contraintes internes

* Les difficultés des députés à élaborer et à faire aboutir des propositions de lois et à contrôler l'action gouvernementale,
* Retard accusé dans le premier décaissement (avril) du fait des lourdeurs administratives du PNUD et des difficultés en matière de gestion administrative et financière de la Cellule de gestion,
* Les difficultés du personnel administratif peu expérimenté (parce que comptant beaucoup de jeunes diplômés de l'Université) à appuyer efficacement les députés.

Contraintes externes

- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques, mobiliers et fournitures de bureau,
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Prendre en compte les besoins de formation identifiés par les responsables des trois directions générales et la direction de la presse en concertation avec le SG pour renforcer les capacités institutionnelles de l'AN (annexe 1),
- Renforcer les capacités des députés dans les domaines où des lacunes sont apparues durant l'auto-évaluation.

2.2.2 HAUT COMMISSARIAT CHARGE DE LA POLITIQUE DE DECENTRALISATION ET DE LA REGIONALISATION (HCDR)

MANDAT

- Etre une Administration de mission,
- Mobiliser les moyens humains, techniques, financiers et matériels en vue de l'élaboration de la politique de décentralisation et de régionalisation,
- Elaborer, en concertation avec le Ministère de l'Administration du Territoire et de la Décentralisation, les textes législatifs et règlementaires relatifs à l'organisation et au fonctionnement des collectivités territoriales et des circonscriptions administratives,
- Etudier, en concertation avec les Départements ministériels concernés, les plans d'actions du programme de la politique de décentralisation et de la régionalisation,
- Contribuer à l'élaboration de la planification régionale et à l'harmonisation de la politique d'aménagement du territoire en collaboration avec les ministères concernés,
- Réaliser les études relatives au développement des structures des administrations centrales et déconcentrées.

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Appui du partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Appui à la mise en œuvre des activités,
- Dotation en mobilier de bureau, matériels informatiques, fournitures de bureau et véhicules,
- Appui au renforcement des capacités humaines par la formation et les voyages d'échanges,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD.

RESULTATS

- Les travaux de réhabilitation et d'aménagement du siège et des bureaux ont permis d'améliorer l'environnement de travail du Haut Commissariat à la décentralisation et à la régionalisation,
- Les diverses dotations en mobilier de bureau en matériel informatique et bureautique et en matériel roulant ont renforcé les capacités organisationnelles et opérationnelles du HCDR,

- Des voyages d'études effectués au Mali et au Burkina Faso avec 6 Présidents de Délégations Spéciales (Maires) en décembre 2008 et sa Participation au 5ème sommet d'Africités consacré à la Décentralisation à Marrakech (Maroc) en Décembre 2009 ont été des opportunités pour acquérir de bonnes pratiques en matière de décentralisation,

- Parmi les autres résultats obtenus il faut mentionner les drafts de documents de programmation élaborés comme: (i) le Schéma directeur de la déconcentration (SDD) et (ii) le Plan d'Urgence pour la Reconstruction et la Réhabilitation des services publics en RCA et (iii) la Charte de la déconcentration. Ces trois documents attendent d'être validés,

- Un autre résultat est constitué par la relecture de sept (7) Textes législatifs existants[21] relatifs à la décentralisation. Ces textes relus ne seront considérés comme définitifs que s'ils intègrent les critiques, commentaires, avis et contributions des populations dont les conditions et le cadre de vie seront directement impactés par la mise en œuvre future de ces textes,

  Dans cette perspective, deux catégories de consultations ont été prévues : les consultations régionales orientées vers les populations des préfectures et les consultations sectorielles dédiées aux personnels des ministères. Ces deux exercices nécessaires ont en commun la caractéristique d'être pédagogiques (des concepts sont systématiquement expliqués aux populations et aux administrations), participatives et consensuelles dans la mesure où les populations sont encouragées à témoigner de leur vécu des anciens textes[22] en termes de forces et faiblesses et à émettre des avis voire des critiques au sujet des textes relus,

  Des consultations régionales ont été organisées successivement à Bangassou (Préfecture de Mbomou), Bambari (Préfecture de la Ouaka), Alindao (Préfecture de la Basse-Kotto) et Bria (Préfecture de la Haute Kotto) et devraient se poursuivre.

  D'après la Mission, la méthode d'approche consistant à regrouper ces consultations sur deux ou trois sites régionaux et à inviter des populations les plus représentatives pour y participer serait la méthode la mieux indiquée. De la même manière, les consultations sectorielles devraient également connaître un début de commencement. L'objectif à rechercher est de collecter les commentaires et contributions des populations durant les consultations régionales et sectorielles pour finaliser les sept textes relus qui devraient participer de la mise en place du cadre juridique de la déconcentration et de la décentralisation. Ces acquis doivent être consolidés pour en faire des produits finis. C'est pour cette raison que le HCDR doit prendre en compte voire les anticiper les éventuels effets[23] du processus électoral proche dans son plan de travail pour le reste de 2010 et l'exercice 2011.

[21] Il s'agit dune relecture critique par des consultants des 7 textes législatifs suivants : (i) les projets de loi portant organisation et fonctionnement des collectivités territoriales, (ii) projet de loi portant orientation de l'administration du territoire de la RCA, (iii) projet de loi portant statut du personnel des collectivités territoriales, (iv) projet de loi portant transfert des compétences de l'Etat aux régions et aux communes ; (v) projet de décret portant création et fixant les attributions de la commission nationale de la décentralisation et régionalisation, (vi) projet de loi déterminant les ressources fiscales des collectivités territoriales, (vii) projet de loi portant programmation de la mise en œuvre de la décentralisation

[22] Les Ordonnances 88-005 et 88-006

[23] L'organisation des échéances électorales a tendance à impacter généralement sur l'activité qui se ralentit non seulement dans les administrations mais aussi au niveau économique

La Mission constate pour s'en féliciter l'important chantier de mise en cohérence de dix (10) autres textes législatifs et réglementaires[24] entrepris et encourage le HCDR à le poursuivre activement.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- Difficultés à recruter des cadres nationaux de haut niveau dans ses domaines en vue d'asseoir une véritable administration de mission,
- Faiblesse de ses capacités en exécution nationale (NEX) notamment en gestion administrative et financière et dans la maîtrise du système ATLAS.

Contraintes externes

- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques, mobiliers et fournitures de bureau,
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Valider le Schéma directeur de la déconcentration (SDD), la Charte de Déconcentration et le Plan d'Urgence,
- Finaliser rapidement les 7 textes relus et demander au Gouvernement de légiférer par ordonnance,
- Prendre en compte la dimension « temps » et les éventuels effets paralysants du processus électoral proche dans la planification de ses activités pour le reste de l'exercice 2010 et de 2011.

2.2.3 LA COUR CONSTITUTIONNELLE

MANDAT

- Veiller à la régularité des élections, examiner et proclamer les résultats,
- Veiller à la régularité des opérations de référendum et en proclamer les résultats,
- Trancher tout contentieux électoral,
- Trancher les conflits de compétence entre le pouvoir exécutif, le pouvoir législatif et les collectivités territoriales,
- Interpréter la constitution, juger de la constitutionnalité des lois ordinaires et organiques, promulguées ou en instance de promulgation, ainsi que du règlement intérieur de l'Assemblée Nationale,
- Informer la Nation et constater l'incapacité du Chef de l'Etat en cas de maladie.

TYPES D'APPUI IDU PCGD.

- Appui du Partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Mise en œuvre des activités par la dotation en mobilier de bureau, matériels informatiques et fournitures de bureau,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD.

[24] (i) Projet de Loi sur la Libre Administration des Collectivités Territoriales, (ii) projet de loi sur l'organisation des circonscriptions administratives, (iii) projet de loi sur le statut particulier du corps préfectoral, (iv) projet de loi portant création d'un Fonds d'Equipement des Collectivités Territoriales, (v) projet de loi sur la décentralisation fiscale, (vi) projet de loi sur le Statut de la Capitale Bangui, (vii) projet de loi déterminant les ressources financières de la ville de Bangui, (viii) projet de loi sur l'inter-ministérialité, (ix) projet de loi sur l'intercommunalité et la communauté des communes, (x) projet de loi portant financement des collectivités territoriales

RESULTATS

- Les dotations en mobilier, matériel et fournitures de bureau ont contribué à améliorer l'environnement du travail,
- Production de 5000 dépliants,
- Mission de sensibilisation et de formation des acteurs en amont et en aval du processus électoral.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- La Cour Constitutionnelle n'a pas de siège propre ; ses Conseillers cohabitent dans une grande promiscuité dans des bureaux assez exigus à la Primature,
- Elle ne dispose pas d'une salle de délibération ainsi que d'une salle informatique.

Contraintes externes

- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques, mobiliers et fournitures de bureau,
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Doter la Cour Constitutionnelle d'un véritable siège,
- Renforcer les capacités des Conseillers dans leurs domaines respectifs en vue des prochaines échéances électorales.
- Doter la Cour Constitutionnelle d'une salle de délibération et d'une salle informatique équipées.

2.2.4 LA COUR DES COMPTES

MANDAT

- Juger les comptes administratifs des ordonnateurs et ceux des comptables publics,
- Vérifier la régularité des comptes de l'Etat,
- Déclarer, juger et apurer la gestion de l'Etat,
- Vérifier et juger les comptes des Collectivités territoriales, des organismes publics et parapublics dont elle se saisit ou dont elle est saisie par le Président de la République ou par le Président de l'Assemblée Nationale,
- Contrôler les comptes des Entreprises de toute nature, des Associations, des Groupements et Organisations Non Gouvernementales, bénéficiant des subventions de l'Etat ainsi que ceux des Partis Politiques,
- Examiner et apprécier tous les engagements de dépenses de toute nature du budget de l'Etat en vue de la déclaration générale de conformité, procédure indispensable au vote de la loi de règlement par le Parlement,
- Juger les gestions des faits,
- Avoir une compétence en matière de discipline budgétaire et financière à l'égard de tout fonctionnaire ou agent d'un organisme public et de tout responsable ou agent de tout organisme soumis au contrôle de la cour des comptes qui commet des infractions.

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Appui du Partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Appui dans la mise en œuvre des activités par la dotation en mobilier de bureau, matériels informatiques et fournitures de bureau,
- Renforcement des capacités humaines,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD.

RESULTATS

- Le siège provisoire et les bureaux ont été réhabilités, ce qui a permis d'améliorer l'environnement de travail des Conseillers.
- La formation groupée en informatique a concouru au renforcement des capacités de l'institution.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- Effectif insuffisant pour accomplir correctement la mission (11 conseillers au lieu des 23 prévus),
- Absence de siège propre (en place et lieu, la Cour des Comptes utilise un logement administratif de la cité Christophe).

Contraintes externes

- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques, mobiliers et fournitures de bureau,
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Faire un plaidoyer pour la tenue rapide de la Conférence des Présidents[25] en vue d'autoriser le recrutement de professionnels manquants et la nomination d'un Procureur Général ainsi que de trois Avocats généraux afin donc permettre à la Cour des Comptes de remplir convenablement son mandat,
- Mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités des Conseillers jusqu'à la fin du Programme,
- Doter la Cour des Comptes d'un siège.

2.2.5 LE HAUT CONSEIL DE LA COMMUNICATION (HCC)

MANDAT

- Garantir la liberté d'expression et assurer la protection des journalistes,
- Assurer l'égal accès pour tous aux médias d'Etat dans le respect des lois en vigueur,
- Garantir la libre entreprise de la presse,

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Appui du partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Appui à la mise en œuvre des activités par la dotation en mobilier de bureau, matériels informatiques et fournitures de bureau,

[25] La dernière en date remonte à 2005

- Renforcement des capacités humaines,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD.

RESULTATS

- La réhabilitation du siège et des bureaux du HCC a participé de l'amélioration des conditions de travail des Hauts Conseillers. L'institution a reçu du PCGD une dotation en fournitures de bureau, en matériel informatique qui a contribué à une relance du fonctionnement du HCC,
- La visite des Hauts Conseillers au CNRA au Sénégal leur a permis de comprendre le rôle catalytique des médias dans le cadre d'un processus électoral. Cette nouvelle capacité acquise devra être mise en application par l'institution dans les prochaines élections en RCA en 2011,
- La vulgarisation du Code de bonne conduite dans quatre (4) préfectures de la RCA est une sensibilisation qui doit être étendue à toutes les autres préfectures de la RCA afin de toucher le maximum de personnes en vue des prochaines échéances électorales.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- Le HCC n'a pas de siège propre : il est hébergé à titre précaire dans une propriété du Ministère des Affaires Etrangères,
- Des difficultés à faire décaisser son budget de fonctionnement au niveau du Trésor public sont observées au HCC,
- Le manque de matériel roulant limite la mobilité des agents du HCC dans sa mission de protection des mineurs à l'intérieur du pays,
- L'absence de connexion à l'internet.

Contraintes externes

- Incompréhension de l'action du HCC à la fois par les pouvoirs publics d'une part et par les organes de presse qu'il est censé protéger d'autre part,
- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques, mobiliers et fournitures de bureau,
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Faire relire les textes de base du HCC comme le prévoit le Plan de Travail Annuel de 2010 et poursuivre la campagne de vulgarisation du Code de bonne conduite avant les élections,
- Mieux sensibiliser les pouvoirs publics, les organes de presse et l'opinion publique nationale sur les missions du HCC,
- Aider à faire décaisser le budget de fonctionnement au Trésor Public,
- Doter l'institution d'un siège,
- Renforcer les capacités des Hauts Conseillers pour qu'ils exercent pleinement leurs missions,
- Forger des partenariats avec les Partenaires Techniques et Financiers dont les domaines de concentration concernent la communication et les Médias.

2.2.6 CONSEIL NATIONAL DE LA MEDIATION (CNM)

MANDAT

- Améliorer les relations entre les citoyens, en vue de protéger et de promouvoir les droits des citoyens,
- Recevoir les réclamations des citoyens et proposer des réformes en vue de la mise en place d'un mécanisme efficace de prévention, de gestion et de résolution des conflits de tous ordres (notamment politiques, économiques, sociaux, militaires, majeurs) impliquant l'administration et les administrés, de garantie de la démocratie de proximité et d'accès des faibles au droit.

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Appui du partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Appui à la mise en œuvre des activités,
- Dotation en mobilier de bureau, matériels informatiques et fournitures de bureau,
- Appui au renforcement des capacités humaines par les voyages d'études et d'échanges,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD

RESULTATS

Le PCGD a appuyé la réhabilitation du siège et des bureaux, améliorant ainsi l'environnement de travail des Conseillers du CNM. C'est également l'appui du PCGD qui a contribué au renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles de cette institution grâce aux dotations en mobilier de bureau, en matériel informatique et bureautique et en fournitures de bureau.

Le voyage d'études et d'échanges à l'intention des Conseillers en France en Novembre 2009 fut une opportunité pour les Conseillers de s'approprier les bonnes pratiques en vigueur dans cette institution africaine sœur.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- L'absence de saisine directe par les citoyens est la principale contrainte légale dont le CNM fait face ; elle limite considérablement ses activités opérationnelles,
- L'absence de prérogative d'auto-saisine (saisine d'office) réduit considérablement les activités opérationnelles du CNM (par exemple entre 2007-2008).

La Mission constate l'existence d'un projet de loi sur la table du Gouvernement qui remédie aux insuffisances de la Loi portant création et organisation du CNM en dotant l'institution des prérogatives de saisine directe et d'auto-saisine.

Contraintes externes

Comme la grande majorité des partenaires rencontrés par la Mission, le CNM déplore la :

- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques, mobiliers et fournitures de bureau ;
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD ;
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Renforcer les capacités humaines du CNM dans les domaines de la médiation, de la conciliation, la négociation, la résolution des conflits et la promotion de la culture de la paix.

2.2.7 LE CONSEIL PERMANENT POUR LA REFORME DE L'ADMINISTRATION CENTRAFRICAINE (CPRAC)

MANDAT

Deux sous catégories à distinguer:

A. Dans le domaine du maintien des acquis de l'opération d'assainissement

- Contrôler l'évolution de la masse salariale et en faire rapport aux autorités compétentes,
- Vérifier et saisir les cas de paiements indus des salaires et les reverser au Trésor,
- Suivre l'implantation et l'exécution des postes budgétaires,
- Poursuivre l'informatisation de l'ensemble de l'ensemble de la législation et la faire actualiser,
- Collaborer avec les organes chargés de la formation et du perfectionnement des agents de l'Etat.

B. Dans le domaine de la réforme

- Poursuivre l'élaboration des plans d'effectifs et d'organisation des Ministères,
- Collaborer avec la Direction des Systèmes et méthodes du Ministère de la Fonction Publique, du Travail, de la Sécurité Sociale et de la Formation Professionnelle en vue d'accroître la productivité des services,
- Développer les méthodes d'évaluation du rendement de travail dans les Départements Ministériels et les rendre opérationnels,
- Suivre et veiller à l'application des directives présidentielles,
- Evaluer la pertinence des mandats des organismes et d'actions de l'Administration Publique,
- Evaluer leur cohérence avec les objectifs initialement poursuivis,
- Contrôler le rythme d'exécution des mandats,
- Evaluer l'efficacité à réaliser ces mandats en termes de volume et de qualité de travail,
- Proposer les réajustements et correctifs à l'exécution des instructions, décisions et mandats.

TYPES D'APPUIS DU PCGD

- Appui du partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Renforcement des capacités matérielles et organisationnelles,
- Renforcement des capacités humaines,
- Dotation en mobiliers, équipements informatiques et fournitures de bureau,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD.

RESULTATS

Grâce au PCGD, le CPRAC a obtenu une dotation en fournitures de bureau, matériel informatique et a bénéficié d'un voyage d'études et d'expériences au Commissariat au Développement Institutionnel (CDI) au Mali du 12 au 26 juillet 2009. Les Conseillers se sont si bien appropriés les bonnes pratiques du CDI qu'ils ont proposé de retour au pays la réorientation des missions de leur institution.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- L'absence de siège ne crée pas les conditions idéales de travail pour les Conseillers ; actuellement, le CPRAC occupe provisoirement quelques bureaux du rez-de-chaussée de la Primature,
- Le rattachement du CPRAC à la Primature constitue à la fois un avantage et un inconvénient puisque les initiatives provenant de celui sont systématiquement combattues,
- Le nombre de Conseillers (5) est limité par rapport au mandat de l'institution,
- L'absence de moyens logistiques doit être soulignée.

Contraintes externes

- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques, mobiliers et fournitures de bureau,
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Procéder à la restructuration du CPRAC et réorienter ses missions,
- Recruter et renforcer les capacités des Conseillers.

2.2.8 LE CONSEIL D'ETAT

MANDAT

- Donner un avis sur les projets ou propositions de Lois ou Décrets qui lui sont soumis par le Président de la République ou le Président de l'Assemblée Nationale,
- Donner un avis sur tout point de droit ou toute question administrative qui lui est soumis par le Président de la République ou le Président de l'Assemblée Nationale,
- Saisir le Président de la République ou le Président de l'Assemblée nationale à propos des réformes d'ordre législatif ou règlementaire qui intègrent sa compétence,
- Juger en premier et dernier ressort les recours en annulation contre les actes règlementaires pris par le Président de la République ; des recours de plein contentieux contre les actes règlementaires pris par le président de la République,
- Juger en appel les jugements rendus par les Tribunaux Administratifs,
- Juger en cassation les décisions de toutes les juridictions administratives statuant en dernier ressort, notamment la Cour des Comptes, les organismes professionnels à caractère juridictionnels statuant en matière disciplinaire, à l'exception des Avocats,
- Régler les questions de droit présentant des difficultés sérieuses aux juges du Tribunal Administratif.

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Appui du partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Appui à la mise en œuvre des activités,
- Dotation en mobilier de bureau, matériels informatiques et fournitures de bureau,
- Appui au renforcement des capacités humaines par les voyages d'études et d'échanges,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD.

RESULTATS

- Le Conseil d'Etat a bénéficié d'une dotation en matériel informatique et consommables, en mobilier et en fournitures de bureau. Grâce à l'appui du PCGD, un voyage d'études et d'expériences au Burkina-Faso du 5 au 16 Août 2009 a été effectué.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- Non tenue de la Commission Consultative de la Gestion des carrières des Conseillers depuis 3 ans,
- Non tenue de la Commission de Recrutement et d'Avancement présidée par le Président du conseil d'Etat,
- Faible effectif du Conseil d'Etat (3 Conseillers au lieu de 11 initialement prévus).

Contraintes externes

- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques, mobiliers et fournitures de bureau,
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Faire un plaidoyer pour la tenue régulière de la Commission Consultative de la Gestion des carrières des Conseillers ainsi que celle de la Commission de Recrutement et d'Avancement,
- Réhabiliter[26] siège le Conseil d'Etat,
- Renforcer les capacités des Conseillers dans leurs domaines respectifs,
- Connecter le Conseil d'Etat à l'internet.

2.2.9 LE CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL (C.E.S.)

MANDAT

- Etre consulté sur tout projet/programme à caractère socio-économique, culturel et environnemental,
- Donner des avis sur toutes propositions et tous projets de textes législatifs ou réglementaires ainsi que les mesures nécessaires au développement économique, social, culturel et environnemental de la République Centrafricaine,
- Formuler des recommandations ou appeler l'attention du Président de la République ou du gouvernement sur les réformes qui paraissent opportunes,
- Effectuer au besoin des études d'ordre économique, social, culturel et environnemental.

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Appui du partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Appui à la mise en œuvre des activités,
- Dotation en mobilier et fournitures de bureau et en matériel informatique,
- Appui au renforcement des capacités humaines par les voyages d'études et d'échanges,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD

[26] Un projet de gouvernance en cours de mise en œuvre a prévu le renforcement substantiel des capacités institutionnelles du Conseil d'Etat.

RESULTATS

- Dotation en mobilier (bureau du Président et split) et fournitures de bureau,
- Appui à la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités institutionnelles à travers un séminaire de formation du 8 au 11 septembre 2009 et un voyage d'échanges au Mali du 4 au 14 novembre 2010.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- Siège à faible capacité d'accueil,
- Manque de structures de représentation dans les six (6) régions du pays,
- Manque de matériel roulant pour effectuer des missions exploratoires à l'intérieur du pays.

Contraintes externes

- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Réhabiliter le siège du Conseil Economique et Social,
- Continuer de renforcer les compétences des Conseillers par des formations ciblées,
- Doter le CES de matériels roulants.

2.2.10 LE MINISTERE DE L'ADMINISTRATION DU TERRITOIRE (MADT)

MANDAT

- Mettre en œuvre, entre autres, la politique de décentralisation et de régionalisation.

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Appui du partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Appui à la mise en œuvre des activités,
- Dotation en mobilier et fournitures de bureau et matériel informatique,
- Formation à l'utilisation de l'outil informatique,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD.

RESULTATS

Le Ministère de l'Administration du Territoire a reçu une dotation en mobilier et fournitures de bureau ainsi que du matériel informatique.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- Instabilité des cadres du fait de la scission du Ministère en celui de la Sécurité Publique et celui de l'Administration du Territoire. De plus les fréquents changements de dénomination sont déstabilisants,
- Des infrastructures obsolètes (bureaux insuffisants, services éparpillés sur plusieurs sites, créations de nouveaux postes, etc.)

- Manque de matériel roulant pour effectuer des missions de contrôle administratif à l'intérieur du pays.

Contraintes externes

- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques, mobiliers et fournitures de bureau,
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Renforcer les capacités des cadres du MATD,
- S'impliquer davantage dans les missions du HCDR.

2.2.11 LE COMITE NATIONAL DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION (CNLC)

MANDAT

Le CNLC est mis en place par décret présidentiel mais ce type de structure émane généralement de la société civile. Ses missions sont :

- Mettre en place la Stratégie nationale,
- Coordonner toutes les structures qui conduisent les activités de lutte contre la corruption,
- Effectuer, en cohérence avec le deuxième pilier du DSRP « Gouvernance et Transparence dans la Gestion des Affaires Publiques », le suivi de la déclaration du patrimoine de quelques personnalités dont le Chef de l'Etat, les membres du Gouvernement, les Parlementaires, les Conseillers de la Cour Constitutionnelle, l'Inspecteur Général d'Etat, l'Inspecteur Général des Finances, le Directeur Général du Budget, le Directeur Général du Trésor, le Directeur Général de la Douane, le Directeur Général des Impôts et les Directeurs Généraux des Sociétés et Etablissements publics.

TYPES D'APPUI DU PCGD

Il faut noter que les activités relatives au CNLC étaient précédemment pilotées par le Projet d'Appui au Renforcement des Capacités pour la Mise en Œuvre du DSRP basé au Ministère du Plan mais c'est en 2010 que le CNLC est intégré au PCGD.

- Appui du partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Appui à la mise en œuvre des activités par la dotation en mobilier de bureau, matériels informatiques et fournitures de bureau,
- Renforcement des capacités humaines,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD.

RESULTATS

- Deux voyages d'études et d'échanges à Cotonou (Bénin) du 6 au 15 Août 2009 et à Bamako(Mali) du 16 au 26 Août 2009 ont apporté des expériences relativement enrichissantes au CNLC,
- .Le Projet de document de Stratégie de Lutte contre la corruption rédigé et validé par le CNLC en atelier a été soumis à la validation des corps de contrôle dans le cadre des consultations sectorielles et au cours des Assises régionales sur la corruption dans 16 Préfectures conviées sur cinq sites (Bimbo, Bambari, Bangassou, Berbérati et Bossangoa) du 26 au 27 Février 2010,

- Recrutement d'un Consultant national pour intégrer (avril-mai 2010) les observations et recommandations dans le Projet de document[27] qui sera resoumis pour validation par le CNLC pour fin juillet 2010.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- Des difficultés relatives au passage de la modalité DEX au NEX et le retard dans l'évaluation ont eu des conséquences aussi bien sur le versement des salaires de l'Expert national et du Chauffeur que sur la signature de leurs contrats.
- Manque de connexion Internet, conséquence du non paiement des précédentes factures par ARCAD.

Contraintes externes

- Le passage du PCGD à la modalité NEX a retardé la tenue des assises régionales qui ont eu lieu en février 2010,

RECOMMANDATIONS

- Mobiliser des ressources additionnelles pour l'organisation des Assises Nationales sur la Lutte contre la Corruption en vue de la validation du Projet de document de Stratégie Nationale de Lutte contre la corruption.

2.2.12 LE COMITE DE SUIVI DU DIALOGUE POLITIQUE INCLUSIF (CSRDPI)

La Mission précise que l'appui au CSRDPI était précédé par celui du CSADN en 2004. En principe, le CSRDPI n'est pas dans le champ de l'évaluation.

Quelques informations cependant sur le CSRDPI : ses sources de financement sont (i) le Fonds pour la Consolidation de la Paix, (ii) l'Union Africaine et, (iii) l'Organisation Internationale de la Francophonie (O.I.F.) et son budget est de $315.000.

MANDAT

- Effectuer le suivi des recommandations du Dialogue Politique Inclusif (DPI),
- Sensibiliser les acteurs sur l'importance de leur mise en œuvre,
- Conseiller le Gouvernement et les autres acteurs,
- Aider à la mobilisation des ressources pour la mise en œuvre de certaines recommandations.

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Appui à la mise en œuvre des activités,
- Appui au renforcement des capacités humaines,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD.

[27] Qui prévoit la création d'une structure indépendante et autonome vers la fin de 2010 et début de 2011 ; Il faut noter que Pour mettre en cohérence ce rapport avec les Conventions Merida et de l'Union Africaine, la France a accepté de mettre à disposition un expert international Le draft de ce rapport aligné sur les deux conventions servira de document de support aux Assises Nationales qui seront placées sous la présidence du Chef de l'Etat.

RESULTATS

Le CSRDPI a bénéficié d'une journée de sensibilisation au NEX et d'une formation de deux jours sur la gestion du matériel du projet.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- Absence de versements d'indemnités aux Commissions[28] par le gouvernement.

Contraintes externes

- Faible capacité du HCDR, direction nationale du PCGD, en gestion administrative et financière est perçue comme un obstacle au passage au NEX avec demande d'avance trimestrielle de fonds[29] d'où des retards dans le versement de salaires du personnel rémunéré.

RECOMMANDATIONS

- Encourager les pouvoirs publics à verser des indemnités aux Commissaires.

B/ Au niveau des Organisations de la Société Civile (OSC)

2.2.13 LE CONSEIL INTER-ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES CENTRAFRICAINES

MANDAT

⇨ Niveau national

- Défendre les intérêts matériels et moraux des Organisations Non Gouvernementales,
- Servir d'interface entre les ONG et les pouvoirs publics ainsi d'autres partenaires au développement,
- Participer au processus de développement de la République Centrafricaine,
- Veiller sur les modalités d'accès des ONG aux financements publics, privés et institutionnels.

⇨ Niveau sous-régional et international

- Représenter les ONG centrafricaines lors des débats internationaux au sein des instances multilatérales et bilatérales,
- Participer à la construction d'un mouvement citoyen sous-régional et international en intégrant des fédérations d'ONG des pays de la sous-région et du Nord,
- Assurer la représentation des ONG centrafricaine lors des débats inter-ONG d'envergure internationale.

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Appui du partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles,
- Dotation en matériels informatiques et fournitures de bureau,

[28] Le CSRDPI est composé par un Bureau de 6 membres représentant les acteurs au Dialogue Politique Inclusif, de 3 Commissions, des membres internationaux et le Personnel administratif

[29] Il faut préciser que le NEX actuellement en vigueur est le NEX avec paiements directs par le PNUD ; donc le Full NEX (c'est-à-dire avec demande d'avance trimestrielle de fonds n'est pas pour bientôt tant que la micro-évaluation n'a pas lieu.

- Renforcement des capacités humaines à travers l'organisation de deux séminaires de formation à l'attention des responsables des ONG et le voyage d'étude et d'échange d'expériences de quelques membres du bureau du CIONGCA au Congo-Brazzaville.

RESULTATS

- Deux séminaires de formation des responsables des ONG,
- Voyage d'études et d'échanges d'expériences de quelques membres du bureau du CIONGCA au Congo,
- Dotation en matériel informatique et fournitures de bureau.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- Irrégularité des cotisations d'adhésion par les ONG affiliées et l'absence de subventions de l'Etat réduisent la portée des actions du CIONGCA,
- Manque de moyens de transport (motos) empêchent les responsables d'antennes de sillonner les préfectures,
- Difficultés d'ordre organisationnel et managérial comme les tenues irrégulières de réunion, l'absence d'un système de suivi-évaluation pour mesurer les impacts des activités du CIONGCA sur le terrain et faiblesse des capacités humaines.

Contraintes externes

- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques, mobiliers et fournitures de bureau,
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Renforcer les capacités humaines dans le domaine de montage des projets (conception, mise en œuvre, suivi-évaluation, etc.),
- Nouer des partenariats stratégiques débouchant sur une mobilisation effective des ressources additionnelles.

2.2.14 LE RESEAU DES ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTALES DE PROMOTION ET DE DEFENSE DES DROITS DE L'HOMME (RODH)

MANDAT

Promouvoir et défendre les droits humains.

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Appui du partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Appui à la mise en œuvre des activités.
- Dotation en mobilier de bureau, matériels informatiques et fournitures de bureau.

RESULTATS

L'appui du PCGD a permis la dotation du RODH en matériel informatique dont l'utilité fut appréciée pour préparer les évènements de fin 2009 financés par l'Ambassade de France.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- L'absence d'un siège empêche les neuf ONG du réseau de se réunir aussi souvent qu'elles le désirent,
- La faiblesse de ses ressources propres limite la réalisation de ses plans d'activités trimestriels,
- La faiblesse des capacités dans le domaine de la formulation de projets réduit ses possibilités dans la mobilisation des ressources additionnelles,
- Le manque de matériel roulant limite ses actions dans les domaines de la défense et la promotion des droits humains qui sont des défis majeurs en RCA en situation post-conflit,
- L'absence d'un site Web pour relayer ses messages et sensibiliser l'opinion publique centrafricaine.

Contraintes externes

- L'absence au niveau national d'une Commission Nationale des Droits de l'Homme selon les principes de Paris est un facteur limitant,
- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques,
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Faire un plaidoyer auprès des pouvoirs publics pour la mise en place (ou la réactivation) de la Commission Nationale des Droits de l'Homme selon les principes de Paris,
- Organiser des voyages d'études et d'échanges dans les pays voisins disposant d'une expérience significative en matière de cliniques juridiques,
- Former le RODH à la formulation de projets,
- Mettre en place un site Web,
- Dotation en moyen roulant (véhicule 4x4).

2.2.15 L'UNION DES JOURNALISTES CENTRAFRICAINS (UJCA)

MANDAT

- Défendre les intérêts matériels et moraux de journalistes,
- Promouvoir la liberté de la presse,
- Lutter pour de meilleures conditions de vie et de travail,
- Créer un cadre de convivialité pour les journalistes.

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Appui du partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Appui à la mise en œuvre des activités,
- Dotation en matériels électriques,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD

RESULTATS

Grâce au PCGD, l'UJCA a reçu une dotation de trois (3) groupes électrogènes et deux (2) onduleurs qui ont renforcé les capacités matérielles de l'Union.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- Insuffisante formation des journalistes,
- Faible coordination entre les journalistes à Bangui d'une part et entre les journalistes de Bangui et ceux des préfectures,
- Conditions de travail de plus en plus difficiles.

Contraintes externes :

- Des tensions sont observées entre l'UJCA et le Haut Conseil de la Communication (HCC) dont la mission est peu comprise,
- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques, mobiliers et fournitures de bureau,
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Installer une connexion Internet à la Maison de la presse,
- Renforcer les capacités de l'UJCA par des formations dédiées et séminaires et la doter en matériels didactiques afin qu'elle puisse jouer son rôle.

2.2.16 LE GPPIC

Malgré de nombreuses tentatives, la Mission d'Evaluation n'a pu rencontrer le GPPIC à son grand regret.

2.2.17 L'ORGANISATION DES FEMMES CENTRAFRICAINES (OFCA)

MANDAT

- Renforcer les capacités des associations féminines par les formations appropriées et conseils en vue de les amener à contribuer efficacement à la vie démocratique, économique et sociale de la nation,
- Constituer des groupes de pression et de plaidoyer pour augmenter la représentativité des femmes dans les instances de prise de décision et ceci à tous les niveaux et dans tous les domaines,
- Rechercher les financements pour appuyer les activités des associations féminines,
- Créer des activités à garantir le plein épanouissement de la Femme pour sa participation effective au processus de développement et de démocratisation du pays,
- Coordonner les activités pour un meilleur rendement,
- Promouvoir une forte implication des femmes sur les questions de Paix et de sécurité ainsi que dans les règlements des conflits conformément à la résolution à la résolution 13-25 du Conseil de Sécurité des Nations Unies (13 Octobre 2000),
- Veiller à la prise en compte de la dimension genre dans tous les programmes et projets de développement,

- Entretenir des relations fructueuses et un partenariat avec les organisations gouvernementales et non gouvernementales nationales et internationales œuvrant pour le développement économique et social de la femme.

TYPES D'APPUI DU PCGD

- Appui du partenaire dans l'identification de ses besoins,
- Appui à la mise en œuvre des activités,
- Dotation en mobilier de bureau, matériels informatiques et fournitures de bureau,
- Appui au renforcement des capacités humaines,
- Suivi et évaluation à travers le rapport trimestriel de mise en œuvre du PCGD.

RESULTATS

- L'OFCA a obtenu une dotation en mobilier et matériel de bureau.
- Elle a également bénéficié de l'appui du Programme pour ses campagnes de sensibilisation relatives à la participation des femmes aux élections et aux instances de prise de décision dans huit (8) arrondissements de Bangui et les quatre (4) communes de Bimbo/Bégoua.
- Participation d'un membre de l'organisation au forum des femmes en Afrique du Sud en 2008.

CONTRAINTES RENCONTREES

Contraintes internes

- Siège en ruine nécessitant une réhabilitation,
- Besoins de formation des adhérentes dans le cadre de l'autonomisation de la femme.
- Manque de pro activité des responsables de l'entité ainsi qu'une appropriation du programme

Contraintes externes

- Lenteur dans la livraison des équipements informatiques, mobiliers et fournitures de bureau,
- Lourdeur et complexité des procédures de décaissement du PNUD,
- Faiblesse des capacités de la Cellule d'Appui en gestion administrative et financière.

RECOMMANDATIONS

- Renforcer les capacités de l'OFCA en animation, négociation, en plaidoyer, en organisation et en gestion pour accompagner le développement des femmes comme condition indispensable de l'égalité entre les sexes.

Chapitre 3 PRISE EN COMPTE DE LA DIMENSION GENRE DANS LE PCGD

La problématique de l'égalité entre les hommes et les femmes est un important enjeu de développement en RCA. Elle est souvent exacerbée avec les crises. Ainsi, aux causes structurelles existantes, qui limitaient l'accès des femmes à la participation, à la prise de décision, aux ressources naturelles et aux facteurs de production, se sont ajoutées d'autres liées à la conjoncture des conflits qui ont accentué l'emprise de la pauvreté et de la violence sur les femmes dans le pays.

La Mission observe avec satisfaction que l'Etat Centrafricain a transposé de nombreux traités internationaux et Programmes d'Action relatifs aux droits humains dans la Constitution de décembre 2004. Ainsi la Constitution centrafricaine reconnait l'égalité de tous les citoyens dans tous les domaines de la vie économique, politique et

sociale. L'adoption de la Politique Nationale de la Population et de la Politique Nationale de promotion de l'Egalité et de l'Equité en 2005 témoigne également de la prise de conscience de l'Etat dans ce domaine.

Malgré ces avancées considérables, des inégalités entre sexes continuent d'exister. Dans le domaine de l'éducation par exemple, les femmes centrafricaines sont sous-scolarisées et en majorité analphabètes[30] ; elles sont faiblement impliquées dans la gestion et dans le contrôle des ressources en raison des pratiques sociales, politiques, juridiques et culturelles discriminatoires. Ce sont ces mêmes pratiques qui les empêchent d'accéder facilement aux prêts bancaires pour manque de garanties.

Les femmes furent les premières victimes des derniers conflits politico-militaires[31]. Elles sont globalement faiblement représentées dans les institutions de l'Etat où elles ne sont que 11 députées sur 105 à l'Assemblée nationale et 4 au gouvernement sur un effectif de 26 ministres.

Cependant, la Mission note avec intérêt que l'aspect genre est pris en compte dans le PCGD dans le cadre de son appui à la Société Civile à travers les volets 3 (appui à l'OFCA) ainsi que l'appui au Réseau des femmes Parlementaires à l'Assemblée Nationale.

Un accent particulier devra être mis sur le renforcement des capacités dans des associations féminines membres de l'OFCA dans les domaines sus-mentionnés[32].

Dans le cadre des activités de renforcement des capacités des députés, le PCGD a ciblé des activités spécifiques en faveur des femmes parlementaires afin de les organiser et les préparer à mieux participer aux travaux parlementaires. En fait, le présupposé était que de nombreux facteurs socioculturels et religieux constituent des obstacles à l'implication effective et efficace des femmes dans la vie parlementaire. Dans un tel contexte, la promotion du leadership des femmes parlementaires consistait à faire en sorte qu'elles aient confiance en elles-mêmes et qu'elles reçoivent une formation particulière qui leur permette de se départir les pesanteurs socioculturelles, de maîtriser les techniques d'information, de communication, de prise de parole en public, etc.

Chapitre 4. MOBILISATION DES RESSOURCES ADDITIONNELLES ET PARTENARIATS STRATEGIQUES DU PCGD

Au moment de l'évaluation à mi-parcours, seules les ressources propres du PNUD (TRAC) ont servi à financer les activités de 2008, 2009, l'appui au renforcement des capacités de l'Assemblée Nationale étant financé sur fonds européens[33] que l'institution a elle-même mobilisés.

La Mission constate que les fonds de contrepartie manquent dans le document de Programme contrairement aux procédures du PNUD.

Elle note cependant avec intérêt un début de partenariat avec le FENU à travers sa mission de mai 2009 en RCA dont l'Unité Gouvernance et Prévention des Crises (UGPC) fut l'initiatrice. Cette mission fut suivie d'une Note conceptuelle en vue d'un programme conjoint de développement local évalué à USD 4.000.000 sur 5 ans entre le PNUD et le FENU. Ce projet, s'il se réalisait, devrait renforcer financièrement le PCGD pour les années à venir.

---

[30] DSRP, page 29, section 3.3.2.2 Promotion de l'égalité et équité de genre

[31] DSRP, page 29 ; elles continuent de subir des violences d'une extrême gravité

[32] §2.2.15

[33] Programme d'Appui au Renforcement des Capacités de l'Assemblée Nationale (PARCAN) pour un montant de 450.000 euros dont le PNUD est l'agence d'exécution.

Il est également à noter que le Projet de Redéploiement de l'Administration sur l'ensemble du territoire dont la soumission par la Cellule de gestion du PCGD à financement par le Fonds de Consolidation de la Paix à New York ne fut pas couronnée de succès.

D'après la Mission d'Evaluation, la mobilisation des ressources additionnelles est de la responsabilité de l'Etat Centrafricain. La possibilité pour l'Etat de se faire appuyer par le PNUD en vue de formuler une stratégie de mobilisation des ressources existe. Le PNUD étant une agence des Nations Unies qui vient en appui à l'Etat à sa demande, il doit être instruit à cet effet. Dans cette perspective, le rôle qui est imparti à chacune des parties à la Convention de coopération ne doit pas être confondu.

Il importe d'avoir à l'esprit qu'une mobilisation des ressources réussie doit s'appuyer sur un plaidoyer efficace et une stratégie de communication ciblée. Le risque de voir le PCGD sans ressources alors qu'il a suscité tant d'espoir auprès des partenaires nationaux doit être évité.

L'option initiale d'adopter un Programme-cadre, par définition, ouvert à tous les partenaires et flexible, est un choix pertinent. Dans cette optique, la Mission d'évaluation constate pour s'en féliciter que le PCGD a su établir des relations au niveau de l'Assemblée Nationale avec les institutions comme (i) l'AN française ; (ii) l'ENA à Paris ; (iii) le Parlement Canadien ; (iv) l'AN du Cap Vert ; (v) le Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France en RCA ; (vi) l'Association des Secrétaires Généraux des Parlements Francophones ; et (vii) l'UIP.

Ces efforts devront être poursuivis en direction des projets de gouvernance en cours de mise en œuvre en RCA comme le PRED et l'AREDCA où des complémentarités existent dans le domaine de la formation dans leur composante Justice, Police et Administration pénitentiaire. De plus, si un partenariat s'établissait avec le projet AREDCA, les Partenaires du PCGD comme le Haut Conseil de la Communication (HCC) et l'Union des Journalistes Centrafricains (UJCA) pourraient bénéficier de sa composante MEDIA. Il faudrait également que le PCGD soit attentif par rapport à ce qui se fait dans le domaine des pôles de développement, un projet de l'UE.

Chapitre 5 LES LECONS APPRISES

Il ressort des l'évaluation du PCGD les leçons apprises suivantes :

- Le renforcement des capacités institutionnelles, organisationnelles et humaines est un processus de longue haleine,
- Le renforcement des capacités (formation-encadrement) et la délégation de responsabilités constituent la meilleure méthode pour pérenniser les actions du programme,
- la faiblesse des apports de contrepartie rend difficile l'appropriation nationale des projets et la pérennisation de leurs acquis après retrait de l'assistance,
- le passage à la modalité d'exécution nationale (NEX) nécessite de renforcer les capacités de la contrepartie nationale en gestion administrative et financière du NEX, la maîtrise du système ATLAS étant un pré-requis indispensable à la poursuite de la coopération avec le PNUD,
- les règles et procédures du PNUD ou leur application sont encore perçues comme une source majeure de pesanteurs bureaucratiques qui retarde l'exécution des programmes et projets.

ANNEXES

Annexe 1 : Besoins de formation du personnel des services administratifs de l'AN

BESOINS DE FORMATIONS IDENTIFIES PAR LES SERVICES ADMINISTRATIFS DE L'ASSEMBLEE NATIONALE			
DIRECTION GENERALE SERVICES LEGISLATIFS	DIRECTION GENERALE DE LA DOCUMENTATION ET DES RELATIONS EXTERIEURES	DIRECTION GENERALE DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES	DIRECTION DE LA PRESSE
Formations spécifiques aux services			
Méthodologie de rédaction des rapports	Techniques d'archivage et de documentation	Comptabilité	Sensibilisation à la procédure législative
Méthode de prise de notes des débats	Protocole diplomatique et relations extérieures	Gestion du personnel	
Rédaction des propositions de lois	Appui à la réorganisation de la documentation	Gestion de biens	
	Administration réseau	Comptabilité OHADA	
	Sécurité réseau		
	Administration des Bases de données		
	Gestion de projets informatique		
Equipement spécifique			
8 Placards	2 Splits 2000		1 Caméra professionnel
8 Dictaphones	Rayonnages et présentoirs	Logiciels dédiés (à préciser)	1 Appareil photo numérique
2 PC	Boîtes d'archivage	1 Logiciel de gestion (à préciser)	1 Appareil d'enregistrement de son
1 Photocopieur de grande capacité	1 Numérisateur	3 Armoires pour rangement de dossiers	1 Photocopieur à grande capacité
	2 PC		1 Scanner
	Connexion Internet aux bureaux du DG de la Direction des Etudes et Documentation et de la Direction des Relations Extérieures		1 PC
			1 équipement de traitement d'image et son

En plus, le Secrétariat Général formule les besoins suivants pour l'Assemblée Nationale :

- 1 véhicule de fonction
- 1 véhicule pour le fonctionnement courant
- 1 autobus de grande capacité pour transporter les députés

Annexe 2 :

LISTE DES PERSONNES AYANT VALIDE L'EVALUATION FAITE PAR LA MISSION DE LEUR INSTITUTION RESPECTIVE

Représentants	Fonctions	Institutions partenaires du PCGD
M. Bernard KPONGABA	Directeur de Cabinet	MATD
M. NGOMBALA-KOLO Francis	Conseiller Economique et Social	CES
M. Michel MANDABA	Conseiller à la Cour des Comptes	Cour des Comptes
M. Flavien MBATA	Directeur de Cabinet	Cour Constitutionnelle
M. Jean-Paul SANKAGUI	Conseiller	Haut Conseil de la Communication
M. Philippe BODO	Conseiller	CPRAC
M. Landry LOUANGA	Conseiller	Conseil National de la Médiation
M. Jean-Baptiste NDOUNGOU	Membre	CIONGCA
Mme Louise YAGUERE	Membre du Bureau	OFCA
Mme Marie-Edith DOUZIMA LAWSON	Coordinatrice	RODH
Mme Thérèse GBIEGBA	Conseillère	Conseil d'Etat
M. Abdou Karim AMOUDOU	Secrétaire Général	Assemblée nationale
M. Bowoi Mamadou BARRY	CTP	Cellule de gestion
M. Georges PETRO KONI- ZEZE	Haut Commissaire à la Primature Chargé de la politique de la Décentralisation et de la Régionalisation Directeur National du PCGD	HCDR
M. Jean Baptiste KOYASSAMBIA	Expert national	CNCL

Annexe 3 : Termes de référence de l'évaluation à mi-parcours

1. Historique et contexte

L'analyse des crises sociopolitiques et militaires qui ont secoué la République Centrafricaine au cours des dernières décennies a démontré que celles -ci ont pour origine un déficit en matière de gouvernance. L' analyse de la situation a permis d'identifier un certain nombre de défis majeurs nécessitant des mesures urgentes et des réformes profondes pour sortir le pays du cercle vicieux des conflits politico militaires et de l'utilisation de la force comme moyen d'accession au pouvoir .Ainsi pour faire face à cette situation , le gouvernement , avec l'appui du PNUD , a mis en place le Programme Cadre Gouvernance Démocratique et Décentralisation(PCGD), qui couvre la période 2008- 2011 et qui comporte les volets suivants : (i) L'appui aux huit institutions républicaines, à d'autres structures de la gouvernance et à la société civile pour leur permettre de jouer pleinement leur rôle et de participer de manière responsable à la consolidation de la démocratie et de l'état de droit dans un climat de dialogue politique et social apaisé ; (ii) L'appui à la décentralisation et à la gouvernance locale afin de renforcer la démocratie au plus près de la population à la base , faciliter la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques et améliorer l'efficacité des prestations de l'administration de l'Etat ; (iii) L'appui au processus électoral à travers la formulation d'un Schéma Institutionnel de préparation et de gestion pérenne des opérations électorales.

Le projet devrait contribuer à la réalisation des résultats suivants :

a- Les capacités des institutions démocratiques et autres structures de la gouvernance, ainsi que celles de la Société Civile sont renforcées ;
b- Le cadre institutionnel, législatif et réglementaire de la décentralisation et le schéma directeur relatif à la gouvernance locale sont mis en place ;
c- Les capacités nationales en matière de décentralisation/déconcentration et de préparation/organisation des élections sont renforcées au niveau central et décentralisé.

Les ressources mobilisées pour l'ensemble des interventions proviennent du PNUD à hauteur de 2.330.000 $ sur la période 2008-2010. La France intervient à travers le Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade qui appuie la réalisation de certaines activités par la mise à disposition d'Experts de haut niveau. La Commission Européenne appuie la mise en œuvre du Projet d'Appui au Renforcement des Capacités de l'Assemblée Nationale (PARCAN- 2009- 2010) pour un montant de 450.000 Euros, soit 649.493,814 $ ou 295.180.650 F CFA. L'Organisation Internationale de la Francophonie(OIF) et l'Union Africaine (UA) apportent également des appuis au Comité de suivi des Recommandations du DPI à hauteur de 325.632 $.

Les principaux partenaires impliqués dans l'intervention, sont les institutions républicaines , les structures de la gouvernance et les organisations de la société civile suscitées , ainsi que le Haut Commissariat à la Décentralisation et à la Régionalisation .Cependant , du fait du caractère transversal de la décentralisation , la plupart des départements ministériels sont concernés par le projet et sont représentés au sein du comité technique interministériel d'experts chargé d'appuyer le Haut Commissariat dans la relance du processus de décentralisation

L'évaluation permettra de mettre en exergue les changements observés depuis le début de l'exécution et les facteurs qui y contribuent. Elle pourrait aussi indiquer comment les résultats s'inscrivent dans les stratégies et les priorités du gouvernement partenaire, les objectifs de développement internationaux, régionaux et nationaux, les stratégies et les structures, les objectifs et les priorités d'entreprise du PNUD ainsi que les programmes internationaux, régionaux et nationaux du PNUD, le cas échéant.

Les éléments de cette évaluation doivent correspondre au contexte d'autres évaluations précédentes ou en cours

et au cycle d'évaluation. Ils doivent prendre en compte la proposition de financement initial, les plans stratégiques, le cadre logique ou théorie de changement, les plans de surveillance et indicateurs. Ces derniers doivent être incorporés ou indiqués en référence dans les annexes via des liens sur Internet ou d'autres moyens de communication

2. Objet de l'évaluation

Objectif général : faire le bilan à mi- parcours du PCGD en phase de passage à la modalité d'exécution nationale (NEX), indiquer les leçons apprises et en faire un rapport.

Objectifs spécifiques :

a. Faire ressortir la cohérence interne du projet, notamment en montrant la cohérence entre les résultats obtenus et les objectifs fixés au départ ;

b. Faire ressortir la pertinence du projet, notamment en vérifiant si les activités initiées étaient appropriées et significatives pour permettre aux institutions, organisations et autres structures de gouvernance concernées de remplir effectivement et efficacement leurs missions, garantir le respect des droits humains et recréer un sentiment de confiance entre les citoyens et leur administration.

c. Faire ressortir l'efficience du projet, notamment en mettant en évidence le rapport entre résultats obtenus et coûts globaux (ratio coût /efficacité) ;

d. Faire ressortir les effets et les impacts du programme notamment la création de conditions favorables à une déconcentration et à une décentralisation effectives.

e. Formuler des recommandations pertinentes visant à améliorer la formulation, la mise en œuvre et le suivi des interventions futures.

3. Portée de l'évaluation et objectifs

De manière pratique, l'évaluation devra se concentrer sur les résultats attendus des interventions. Il s'agit notamment de :

(i) Les institutions démocratiques, les organisations de la société civile, le Haut Commissariat à la Décentralisation et ses structures techniques d'appui, et les autres départements ministériels intéressés par le processus de décentralisation sont-ils opérationnels ? Quels sont les facteurs qui y ont contribué ?

(ii) Les conditions minimales de maîtrise du processus de décentralisation ont-elles été créées ?

(iii) Les outils de planification et de programmation (comme le Schéma Directeur de la Déconcentration ou la Charte de la Déconcentration) sont-ils largement diffusés et expliqués aux cadres et aux populations ?

(iv) Le Plan d'Urgence relatif à la Déconcentration des Services Publics a-t-il été mis en œuvre ? Comment, et quels sont les résultats obtenus ?

(v) Les campagnes de sensibilisation sur la relance du processus de décentralisation ont-elles eu des effets ou des impacts significatifs ? Les enjeux de la réforme de l'administration territoriale sont-ils compris par les cadres de l'administration centrale et territoriale et par les populations ? Les concepts de décentralisation, déconcentration et développement local durable sont-ils assimilés par les populations et les cadres ?

(vi) Le processus de relecture des textes législatifs et réglementaires relatifs à la décentralisation a-t-il permis des avancées dans la réforme de l'administration territoriale ? Combien de textes ont été rédigés, adoptés par le Parlement et promulgués par le Chef de l'Etat ? Combien de lois restent-ils à relire et à rédiger ? Les décrets d'application des lois ont-ils été rédigés ?

(vii) Les interventions du projet visant l'amélioration de l'environnement de travail des députés et des cadres de l'Assemblée Nationale ont-elles atteint leurs objectifs ?

(viii) Les exercices d'autoévaluation des députés ont-ils permis des avancées dans la compréhension des fonctions du député par rapport aux standards internationaux ?

(ix) Les voyages d'études organisés ont-ils permis aux institutions et organisations bénéficiaires d'identifier de bonnes pratiques en matière de gouvernance et de les adapter aux conditions centrafricaines ? Les voyages d'études ont-ils été suivis d'ateliers de restitution pour partager les leçons apprises ?

(x) Si les avancées sont insuffisantes ou s'il y a eu des blocages l'évaluation devrait les faire ressortir, les analyser et fournir des options pour le futur.

(xi) Enfin l'évaluation devra mettre un accent particulier sur la pertinence, l'efficience, l'efficacité, la durabilité ou l'impact de l'intervention du projet, en mettant en lumière l'application des droits basés sur l'approche Droits Humains et les facteurs de spécificité de genre dans les efforts consentis dans le déroulement du projet.

4. Questions relatives à l'évaluation

L'évaluation pourra fournir des réponses aux questions suivantes :

- Après 2 ans de mise en œuvre, est-ce que le PCGD est dans la trajectoire de l'atteinte des résultats qu'il s'est fixés au départ, notamment en terme d'une plus grande fonctionnalité des institutions républicaines, des OSC, et plus spécifiquement du HCDR dans la perspective de redynamisation du processus de décentralisation et de déconcentration pour une meilleure gouvernance territoriale et locale ?
- Quels sont les progrès qui ont été réalisés en matière d'effets par rapport à la situation initiale et quels sont les facteurs qui y ont contribué ?
- Quels facteurs ont contribué à atteindre ou à ne pas atteindre les résultats escomptés ?
- La stratégie de partenariat du PNUD a-t-elle été appropriée et efficace ?
- Quelles sont les raisons de l'option initiale en faveur de la modalité de gestion DEX ? Le choix de cette modalité de gestion était-elle pertinente ?
- Au moment où le passage à la modalité d'exécution nationale vient juste de commencer, quelles sont les mesures à prendre pour rendre l'appropriation nationale effective et irréversible ?
- En optant pour un programme –cadre ouvert à tous les partenaires et flexible, est-ce que le Gouvernement et les partenaires ont fait un choix approprié ?

5. Méthodologie

L'évaluation est un exercice mandataire dont l'exécution pourrait contribuer à mieux comprendre les efforts fournis, les progrès réalisés, les obstacles rencontrés et les insuffisances. Il tiendra compte du cadre de résultats et du cadre du suivi/évaluation du projet y compris les indicateurs d'effet et de produit ainsi que les cibles pour mesurer la performance et le statut d'exécution.

L'évaluation devra essayer d'être participative et impliquer les partenaires et les acteurs principaux du projet

.Cela pourrait grandement faciliter la disponibilité des données globales, régionales et nationales applicables. Elle établira les listes des principales parties prenantes (utilisateurs de l'évaluation, bailleurs partenaires, personnel des organisations chargées de projets similaires, bénéficiaires) ainsi que des sources de données et des outils qui généreront probablement les réponses les plus fiables et les plus valides aux questions de l'évaluation dans les limites des ressources. Elle doit contenir un plan de travail détaillé étape par étape, précisant les méthodes que l'évaluation va adopter pour la collecte de l'information nécessaire au traitement des critères d'évaluation et pour répondre aux questions sur l'évaluation, ainsi que les méthodes à suivre pour l'analyse des données, l'interprétation des conclusions et le rapport des résultats.

La méthodologie suivie par l'équipe d'évaluation sera définie au début de la mission, de commun accord avec le Comité de Pilotage. Elle doit inclure, entre autres :

i) Une revue de la documentation du projet ;

ii) Une revue des infrastructures réalisées dans le cadre du projet, ainsi que, les équipements et autres matériels acquis.

iii) L'organisation de groupes de discussions et des questionnaires d'interviews ciblant les bénéficiaires et autres parties prenantes ;

iv) Une consultation avec toutes les parties prenantes du projet, incluant les autorités locales et centrales, les organisations de la société civile impliquées dans la gestion du projet, le personnel du projet, le PNUD, etc.

6. Produits d'évaluation (prestations)

L'évaluation du projet devra fournir les produits suivants :

Un rapport initial d'évaluation –

Un rapport préliminaire préparé par l'équipe d'évaluation et présentant la méthodologie et le plan de travail indicatif de l'équipe avant le début de la mission. Ce rapport détaille la compréhension de l'équipe par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, activités et prestations, en désignant un membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre au chargé des programmes et aux évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ.

- Evaluation des notes d'informations et autres éléments de connaissance ou participation dans les évènements de partage des connaissances. Opportunité de vérifier que tous les partenaires partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ.
- Projet de rapport d'évaluation – Le chargé des programmes et les principales parties prenantes dans l'évaluation doivent réviser le projet de rapport pour veiller à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis.
- Rapport d'évaluation final.

7. Composition de l'équipe d'évaluation et compétences requises

L'équipe d'évaluation doit être composée d'un consultant international, chef de l'équipe, et de deux consultants nationaux. La distribution des tâches entre les différents membres de l'équipe sera faite en début de l'exercice, mais la responsabilité du rapport final de la mission incombe au chef de l'équipe d'évaluation.

7.1. Rôles et responsabilité des membres de l'équipe

- *Un consultant international spécialiste en gouvernance et en développement institutionnel, chef d'équipe*

- Supervise l'équipe d'évaluation
- Initie et finalise la méthodologie de concert avec les consultants nationaux
- Conduit l'exercice de collecte (interview, questionnaires, collecte de documents etc;) d'analyse des données et fournit les produits de l'évaluation
- Veille à la bonne exécution de la mission d'évaluation
- Elabore le draft et le rapport final en français
- Prépare et produit une restitution sous forme d'une présentation PowerPoint

- *Un consultant national spécialiste en décentralisation et gouvernance locale*

- Soumet la méthodologie d'évaluation des effets relatifs à la relance du processus de décentralisation et un calendrier à l'équipe ;
- Conduit l'exercice de collecte (interview, questionnaires, collecte de documents etc.) d'analyse des données et fournit les produits de l'évaluation
- Fournit des in put à la demande des autres membres
- Propose un draft en français aux membres
- Prépare et produit une restitution sous forme d'une présentation PowerPoint

- *Un consultant national spécialiste en évaluation et renforcement des capacités de gouvernance*
- Soumet la méthodologie d'évaluation des effets des activités liées au renforcement des capacités des institutions républicaines, des autres structures de gouvernance et de la société civile et un calendrier à l'équipe ;
- Conduit l'exercice de collecte (interview, questionnaires, collecte de documents etc.) d'analyse des données et fournit les produits de l'évaluation
- Fournit des inputs à la demande des autres membres de l'équipe d'évaluation ;
- Propose un draft en français aux membres de l'équipe ;
- Prépare et produit une restitution sous forme d'une présentation PowerPoint

7.2. Qualifications du chef d'équipe

1) Expérience dans le domaine du développement institutionnel, notamment la gouvernance démocratique et la décentralisation

2) 10 ans d'expérience dans le domaine des projets et programmes de développement dans les situations de post conflits

3) Dix (10) ans d'expérience dans le domaine de l'évaluation des projets et programmes de gouvernance

4) Excellente capacité d'analyse et de synthèse

5) Bonne connaissance des réalités africaines en général ou des particularités centrafricaines

6) Bonne maîtrise du français, la connaissance de l'anglais étant un avantage.

7.2. Qualifications des membres de l'équipe

1) Expérience dans le domaine de la décentralisation, de la gouvernance locale et de l'évaluation des capacités de gouvernance.

2) Cinq (5) ans d'expérience dans le domaine de la gouvernance démocratique et de la décentralisation, et de l'évaluation des capacités de gouvernance

3) Cinq (5) ans d'expérience dans le domaine de l'évaluation des projets et programmes

4) Excellente capacité d'analyse et de synthèse.

5) Bonne connaissance des réalités centrafricaines

6) Bonne maîtrise du français et du Sangho.

8. Ethique d'évaluation

La présente évaluation est conduite conformément aux principes mis en avant dans les « Directives éthiques pour l'évaluation » de l'UNEG '[64] . Elle décrit les problèmes essentiels abordés dans l'élaboration et l'exécution de l'évaluation, y compris l'éthique d'évaluation et les procédures permettant de sauvegarder les droits et la confidentialité des personnes fournissant les informations, par exemple : mesures pour garantir la conformité avec les codes juridiques régissant les zones telles que les dispositions pour collecter et rapporter les données, particulièrement les autorisations nécessaires pour interviewer ou obtenir des informations au sujet des enfants et des adolescents ; dispositions permettant de stocker et de garder la sécurité des informations collectées et protocoles permettant de garantir l'anonymat et la confidentialité.

9. Modalités d'exécution

Le Comité de Pilotage du programme Gouvernance Démocratique et Décentralisation assure la supervision générale de l'évaluation. Il valide les termes de référence de la mission, fournit des orientations stratégiques et valide les produits (rapport provisoire et rapport final). Le conseiller technique principal du Programme Cadre Gouvernance Démocratique et Décentralisation (PCGD) met à la disposition de l'équipe de l'évaluation, les documents relatifs au programme (documents du projet, rapports trimestriels, rapports annuels, plan de mise en œuvre, plan de suivi et de l'évaluation, cadres de résultats) et la liste des parties prenantes. Il convient du calendrier de travail avec l'équipe d'évaluation, fournit des moyens logistiques (l'espace bureau, les fournitures, l'équipement et les matériaux), facilite la tenue de la réunion de validation.

L'équipe d'évaluation exécute les activités conformément au calendrier et fournit les produits dans les délais requis. Il se réfère aux normes contenues dans le manuel de la planification, du suivi et d'évaluation axée sur les résultats de développement ainsi qu'aux « Directives éthiques pour l'évaluation »