



EVALUATION FINALE DU PROGRAMME DE COOPERATION RCA – PNUD 2007 – 2011

Réalisée du 15 février au 25 mars 2011.

Rapport Final

Consultants :

Maxime Dahoun, PhD, (Chef de mission)
Robert B. Tindjou Nantchouang ,
Paul-Denis Nzita Kikhela ,
Léopold Kouandongui,
Guy Eugène Demba,
François Banyombo,
Emmanuel Mbetid-Bessane,
Dimanche Léonard Gotoas,

Mars 2011

Remerciement

En décidant de mener l'évaluation finale du CPD-CPAP, le bureau du PNUD en République Centrafricaine se conforme aux dispositions du manuel des procédures pour la gestion des programmes et projets du PNUD. Comme toute évaluation, celle-ci a pour vocation de jeter un regard à la fois critique et constructif sur les activités réalisées et sur les stratégies mises en œuvre de manière à tirer les leçons de l'expérience. Elle vise à capitaliser les bonnes pratiques à réinvestir dans la suite du processus en identifiant les recommandations à prendre en compte dans la formulation du nouveau Programme.

La présente évaluation s'est déroulée du 15 février au 25 mars 2011. Elle analyse l'efficacité des actions menées par le PNUD dans le cadre du Programme 2007-2011, notamment le respect des engagements, la prise en compte des recommandations consignées dans la Déclaration de Paris invitant les partenaires techniques et financiers à mieux aligner leurs interventions pour plus de pertinence et d'efficience, les efforts fournis dans le cadre de la réforme du Système des Nations Unies qui encourage les Agences à une meilleure synergie d'action. Le recours à des consultants pour mener cet exercice confirme la volonté du Bureau Pays à réaliser une évaluation indépendante avec un diagnostic sans complaisance permettant d'identifier les dysfonctionnements à corriger pour mieux servir la République Centrafricaine.

L'équipe qui a conduit cette évaluation était composée de 3 consultants internationaux à savoir :

- Maxime Dahoun, PhD (Bénin), Chef de mission et responsable des composantes « Gouvernance et Prévention des crises » ;
- Robert Bellarmin Tindjou Nantchouang (Cameroun), Responsable des composantes « Lutte contre la pauvreté et VIH » ;
- Paul-Denis Nzita Kikhela (RDC), Responsable de la composante « Conseil Stratégique ».

Elle comprenait aussi 5 Consultants nationaux, à savoir :

- Dimanche Léonard Gotoas, Spécialiste en Prévention des crises ;
- Guy Eugène Demba, Spécialiste en Gouvernance ;
- François Banyombo, spécialiste Lutte contre le VIH ;
- Emmanuel Mbetid-Bessane, spécialiste Lutte contre la pauvreté ;
- Léopold Kouandongui, Spécialiste en Conseil Stratégique.

Les Consultants remercient Mr Bo Schack, Coordonnateur Résident du Système des Nations Unies en RCA, Mme Anne-Marie Cluckers, Directrice Pays, Mr Amadou Maiga Représentant Résident adjoint du PNUD et tous les fonctionnaires du SNU qui ont facilité les différentes investigations. Ces remerciements vont également aux représentants du Gouvernement, aux membres des missions de coopération bilatérale et multilatérale, aux cadres des ministères et institutions nationales, aux ONG, aux autorités locales et aux bénéficiaires rencontrés durant la période de collecte des données.

Bangui, ce 26 mars 2011

Le chef de Mission



Maxime Dahoun, PhD
mdahoun@yahoo.fr

Table des matières

Remerciement	2
Table des matières	3
Liste des tableaux et graphiques	5
Liste des acronymes et abréviations	6
Résumé exécutif	8
1. Rappel sur le programme	8
2. But et Objectifs de l'évaluation	8
3. Approches et méthodologie d'évaluation	8
4. Principales Recommandations	9
AU SNU	9
AU PNUD	9
AU GOUVERNEMENT	10
AUX PARTENAIRES D'EXECUTION	11
1. Introduction	12
1.1 But et objectifs de l'évaluation	12
2. Description de l'intervention	13
Etat des lieux et présentation du programme pays	13
2.1 Contexte	13
2.1.1 Situation sociopolitique et économique du pays	13
2.1.2 Contexte de l'élaboration du CPD	16
2.1.3 Défis de l'heure	16
2.2 Présentation du CPD	16
2.3 Description des composantes	17
2.4 Mécanisme de mise en œuvre	17
3. Approche et méthodes de l'évaluation	19
3.1 Sources de données	19
3.1.1 Revue documentaire	19
3.1.2 Visites de terrain	19
3.3.1 Briefing	20
3.3.2 Rapport initial d'évaluation	21
3.3.4 Analyse des données et rédaction du rapport	21
3.3.5 Débriefing	21
4. Résultats clés par composante	24

4.1	Composante Gouvernance démocratique	24
4.1.1	Les appuis du PNUD	24
4.1.2	Effets observables et contribution de la composante aux priorités nationales	27
4.2	Composante prévention des crises	28
4.2.1	Appuis du PNUD	29
4.2.2	Effets observables et contribution de la composante aux priorités nationales	30
4.3	Composante Réduction de la pauvreté	30
4.3.1	Les Appuis du PNUD	31
4.3.2	Effets observables et contribution de la composante aux priorités nationales	34
4.4	Composante Energie et environnement	35
4.4.1	Les Appuis du PNUD	35
4.4.2	Effets observables et contribution de la composante aux priorités nationales	36
4.5	Composante Lutte contre le VIH/SIDA	36
4.5.1	Les Appuis du PNUD	36
4.5.2	Effets observables et contribution de la composante aux priorités nationales	37
4.6	Activités non planifiées dans le CPAP mais réalisées avec des résultats probants	37
4.7	.Analyse des stratégies et du dispositif de pilotage	40
4.7.1	Les options stratégiques du Bureau pour la sortie de crise	40
4.7.2	Pertinence des stratégies de gestion prévues dans le CPAP	40
5.	<i>Analyse des données</i>	47
5.1	<i>Performance du programme pays</i>	47
5.1.1	Pertinence	47
5.1.2	Efficacité	48
5.1.2.1	La qualité des interventions	48
5.1.2.2	Analyse de la couverture	49
5.1.2.3	Impact des facteurs favorisant et des facteurs limitant l'efficacité du programme	49
5.1.2.4	Appréciation générale sur l'efficacité du projet :	51
5.1.3	Effizienz	51
5.1.4	Durabilité	52
5.1.5	Genre	54
5.1.6	Droits humains	55
5.1.7	Gestion axée sur les résultats	56
5.1.8	Impact	56
5.1.9	Performance globale du programme	57
6.	<i>Déductions et conclusions</i>	58
7.	<i>Recommandations</i>	61
7.1	Au SNU	61
7.2	Au PNUD	61
7.3	Au Gouvernement	63
7.4	Aux partenaires d'exécution	64

8. Enseignements tirés	66
8.1 Opportunités pour le nouveau Programme	66
8.2 Orientations pour le prochain programme	67
9. Annexes	69
1. Termes de références	70
2. Instruments de collecte des données (Guides d'entretien)	75
3. Liste de personnes interviewées	77
4. Cadre des résultats	80
5. Matrice d'évaluation	93
6. Liste des documents consultés	95

Liste des tableaux et graphiques

Tableaux

Tableau 1 : Nombre de personnes visitées par type de structures	20
Tableau 2 : Grille d'évaluation des performances	22
Tableau 3 : Forces et faiblesses des stratégies de mise en œuvre	46
Tableau 4 : Appréciation de la pertinence	48
Tableau 5: Appréciation de l'efficacité	51
Tableau 6 : Ressources financières	51
Tableau 7: Appréciation de l'efficience	52
Tableau 8: Appréciation de la durabilité	54
Tableau 9: Appréciation de l'impact	57
Tableau 10 : Synthèse des résultats sur la performance du projet	57
Tableau 11 : Appréciation globale du programme	57

Cartes

Carte 1 : Régions administratives et préfectures de la RCA	14
--	----

Liste des acronymes et abréviations

ACP/UE	Afrique Caraïbes et Pacifique/Union Européenne
AGR	Activités Génératrices de Revenus
ALPC	Armes Légères de Petits Calibres
APD	Aide Publique au Développement
APRD	Armée Populaire pour la Restauration de la Démocratie
ARV	Anti rétroviraux
BAD	Banque Africaine pour le Développement
BINUCA	Bureau Intégré des Nations Unies en Centrafrique
CCC	Communication pour un Changement de Comportement
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CDV	Centre de Dépistage Volontaire
CEDEF	Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discrimination à l'Égard des Femmes
CEMAC	Communauté Economique et Monétaire en Afrique Centrale
CFA	Communauté Financière Africaine
CN/CNLS	Coordination Nationale du Comité National de Lutte contre le SIDA
CNDDR	Commission Nationale pour la Démobilisation, le Désarmement et la Réinsertion
CNPDR	Commission Nationale de lutte contre la Prolifération des armes légères et de petit calibre, pour le Désarmement et la Réinsertion
CNLC	Comité National de Lutte Contre la Corruption
CNLS	Comité National de Lutte contre le SIDA
CSN	Cadre Stratégique National
DAD	Development Assistance Database
DDR	Désarmement, Démobilisation et Réintégration
DPI	Dialogue Politique Inclusif
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
DTS	Droit de tirages Spéciaux
EDS	Enquête Démographique de Santé
EMF	Etablissement de Microfinance
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
FEM	Fonds Mondial pour l'Environnement
FMI	Fonds Monétaire International
FRPC	Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance
GEF	The Global Environment Facility
GSM	Global System for Mobile Communications
GUFE	Guichet Unique de Formalités des Entreprises
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés
ICASEES	Institut Centrafricain des Statistiques et des Etudes Economiques et Sociales
IDA	Association Internationale pour le Développement
IDH	Indice de Développement Humain
IEC	Information Education Communication
IPPTE	Initiative en faveur des Pays Pauvres, Très Endettés
LRA	Lord Resistance Army
MICS	Enquête à Indicateurs Multiples
NTIC	Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication

OAC	Organisation à Assise Communautaire
OEV	Orphelins et Enfants vivant avec le VIH
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisations de la Société Civile
PAE/SFI	Programme d'Appui à l'Emergence d'un Secteur Financier Inclusif en RCA
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PCGD	Programme Cadre de Gouvernance Démocratique
PCNUAD :	Plan Cadre des Nations Unies pour l'Appui au Développement
PIB	Produit Intérieur Brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPTE	Pays Pauvres Très Endettés
PRAC	Projet de Réinsertion des ex-combattants et d'Appui aux Communautés
PRED	Projet de Renforcement de l'Etat de Droit à travers la Justice et la Sécurité
PRODOC	Document de projet
PTF	Partenaire Technique et Financier
PVVIH	Personne Vivant avec le VIH/SIDA
RCA	République Centrafricaine
RDC	République Démocratique du Congo
RGPH	Recensement Général de la Population et de l'Habitation
RSS	Réforme du Secteur de la Sécurité
SIDA	Syndrome de l'Immunodéficience Acquise
SMART	Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste et Temporel
SNU	Système des Nations Unies
TGI	Tribunal de Grande Instance
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UE	Union Européenne
UNFPA	Fonds des Nations Unies pour la Population
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
VIH	Virus de l'Immunodéficience Humaine

Résumé exécutif

1. Rappel sur le programme

Le CPD 2007-2011 exprime la volonté du Gouvernement de la RCA et du PNUD à œuvrer ensemble à la réalisation des OMD en RCA. Au plan stratégique, il se focalise sur l'amélioration et la stabilisation du cadre macroéconomique et institutionnel et le renforcement des capacités nationales en matière de planification stratégique, de suivi et évaluation de l'impact des changements induits. Au plan opérationnel, il se focalise sur l'amélioration des conditions de vie et le renforcement des capacités des communautés dans les zones affectées directement ou indirectement par les conflits et le VIH/SIDA. Le CPD 2007-2011 est mis en œuvre à travers trois (3) composantes orientées chacune vers l'atteinte des résultats UNDAF correspondants : la composante gouvernance et prévention de crises, la composante réduction de la pauvreté et la composante lutte contre le VIH/SIDA.

2. But et Objectifs de l'évaluation

L'évaluation finale du CPD-CPAP constitue une exigence du manuel des procédures de gestion des programmes et projets du PNUD. Elle contribue à informer le Gouvernement et les partenaires sur les résultats obtenus au terme du cycle de coopération et formule des recommandations et leçons apprises à prendre en compte dans le cadre de la préparation du prochain cycle de programmation 2012-2016.

Elle vise à évaluer chaque composante pour en déterminer la pertinence, la performance et la contribution aux priorités nationales. Elle évalue aussi les arrangements de gestion et le mécanisme de suivi et évaluation avant de formuler des recommandations sur la base des leçons tirées en se référant aux priorités nationales définies dans le DSRP et aux orientations du Plan Stratégique du PNUD et des nouvelles directives de l'UNDAF.

3. Approches et méthodologie d'évaluation

Dès le début de la mission, un briefing organisé sous la direction de la Directrice Pays a permis d'assurer une compréhension commune des TDR par toutes les parties prenantes et de bâtir un consensus sur la démarche et les outils d'investigation des consultants. Y faisant suite, une note technique consignant la compréhension commune et les approches de la mission a été produite, et cinq guides d'entretien élaborés, ainsi que le calendrier de la mission et le plan provisoire du rapport.

Cette évaluation s'est appuyée sur deux principales sources de données : la revue documentaire et les entretiens individuels ou en « focus group ». La revue documentaire a porté essentiellement sur les publications, les rapports d'études et d'enquêtes produits pendant le cycle. Les visites de terrain effectuées à Bangui, à Sibut et à Bossangoa ont permis d'affiner les résultats de la revue documentaire, d'organiser des entretiens et « focus group » avec les services de l'Etat, les responsables d'ONG, les animateurs, les membres d'OBC, les bénéficiaires, les autorités locales, les fonctionnaires du SNU ainsi que les agences de coopération bilatérales et multilatérales. Au total, 142 personnes ont échangé avec la mission soit par « focus group », soit de façon individuelle. Le choix des zones à visiter a été déterminé par (i) les conditions de sécurité

desdites zones, (ii) l'existence dans ces zones de quelques projets financés par le PNUD, (iii) l'existence tant d'expériences réussies que d'expériences non réussies.

Les données recueillies ont été exploitées et appréciées suivant les critères d'efficacité, de pertinence, d'efficience, de durabilité et d'impact. En termes de triangulations, les données recueillies à partir de la revue documentaire ont été croisées avec celles obtenues à partir des visites de terrain. Cette précaution a contribué à la vérification de l'exactitude des informations collectées. Une ébauche de rapport a ensuite été proposée.

Deux réunions respectivement avec le PNUD et la partie nationale ont été organisées pour restituer les résultats provisoires et recueillir les avis et commentaires qui ont servi à produire le rapport final. L'évaluation a été limitée par le temps très court accordé aux visites de terrain, l'insécurité dans certaines zones, et l'insuffisance des données chiffrées, fiables et à jour.

4. Principales Recommandations

AU SNU

1 Appuyer le renforcement de la synergie inter agence. La collaboration inter agence s'est révélée faible à un moment où la réforme du système encourage la synergie dans le cadre de la marche progressive vers le «One UN». Il convient donc, chaque fois que cela est possible et utile d'identifier des pôles de convergence susceptibles de mobiliser le maximum d'agences autour de thématiques pertinentes. A cet effet, les critères à mettre en avant pourraient être :

- l'existence d'un besoin exprimé par le gouvernement et priorisé dans le DSRP ;
- le lien direct avec les OMD ;
- les avantages comparatifs des agences du SNU ;
- la faisabilité technique et financière des opérations envisagées.

Mais l'action conjointe n'est pas une fin en soi. Elle est utile et productive chaque fois que plusieurs entités des Nations Unies, agissant conjointement, évaluent des problèmes et conçoivent des interventions qui se caractérisent par la communauté des objectifs, activités, cadres chronologiques et ressources nécessaires, ainsi que par une claire délimitation des responsabilités. De manière plus concrète, la programmation et l'action conjointes devraient être renforcées dans des secteurs où les agences ont déjà fait leur preuve ou dans des secteurs stratégiques compte tenu de leur priorisation par les autorités gouvernementales.

2 Renforcer le système de communication du SNU et appuyer la mise en place d'un centre de communication nécessaire pour rendre plus visible les résultats obtenus par les agences du Système et renforcer leur synergie d'actions.

AU PNUD

1. Poursuivre l'adaptation du PNUD aux réalités pour rester pertinent

Le PNUD doit poursuivre les efforts en améliorant les stratégies de mise en œuvre et en tenant compte des mutations du contexte, à savoir :

- le passage de la période privilégiant les actions de relèvement à celles plus focalisées sur le développement ;
- la raréfaction des ressources et l'accroissement des besoins dus à la crise ;
- le rétablissement de la paix et la nécessité d'assurer le développement de l'ensemble du territoire ;
- la poursuite de la réforme du SNU et ;
- l'adaptation pour répondre efficacement aux attentes du pays.

L'option fondamentale du prochain programme devrait être de renforcer la qualité des interventions en se focalisant sur les priorités du Gouvernement pour lesquelles le PNUD a des avantages comparatifs. A cet effet, les orientations suivantes sont suggérées : Trois domaines prioritaires d'intervention qui constitueront des sous-programmes du programme pays à savoir : la Gouvernance, la Pauvreté et l'Environnement.

- **La gouvernance** : poursuivre l'appui dans les domaines de la gouvernance avec une concentration sur la gouvernance démocratique, la lutte contre la corruption, l'appui à la décentralisation, l'état de droit et la consolidation de la paix en veillant à la pérennisation des acquis des élections.
- **La pauvreté** : Renforcer l'appui au DSRP II. Cet appui doit être axé sur le développement rural. Les interventions devront être faites de façon participative et déboucher sur des plans d'action locaux au niveau des villages. Plusieurs types d'activités pourront être identifiés lors du diagnostic participatif au niveau village : agriculture, élevage, artisanat, microcrédits, commercialisation des productions, transformation des productions, identification de nouvelles filières, etc. Le PNUD pourrait explorer avec le secteur privé les possibilités de mobilisation de ressources pour appuyer le volet pauvreté.
- **L'environnement** : Se concentrer sur le domaine de l'environnement notamment les changements climatiques, la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles.

Ceci permettra d'atteindre une plus grande concentration et une plus grande visibilité des actions. Le développement des capacités, les droits humains et le genre seront traités de façon transversale. Le VIH/SIDA sera principalement intégré à la pauvreté mais sera aussi traité de façon transversale.

2. **Renforcer le plaidoyer en direction de la partie nationale** (Gouvernement, Parlement, Autorités locales, Société Civile, Secteur privé) en vue de l'appropriation du principe de redevabilité conformément à la Déclaration de Paris.

AU GOUVERNEMENT

1. **Intégrer dans le budget national pour 2012 toutes les dépenses de la partie nationale relatives à la mise en œuvre effective du CPAP.** Le gouvernement devra identifier un groupe d'experts nationaux qui, d'une part, identifieront pour le prochain CPAP les aspects du programme pays qui nécessiteront des contributions financières de la contre partie et, d'autre part, feront le plaidoyer auprès des services compétents pour leur intégration dans le budget national. Ainsi, le Gouvernement devra prendre des

engagements financiers dans le cadre de la convention à signer en vue de renforcer le principe d'appropriation et de durabilité des acquis du programme. Dans le même ordre d'idée, prévoir et budgétiser les ressources nécessaires pour la prise en charge du personnel de contre partie. La mission recommande au PNUD, de consacrer son assistance à l'appui technique et d'éviter de se substituer à l'Etat dans ses fonctions régaliennes en versant des compléments de salaires au personnel national.

2. **Accélérer la mise en œuvre du processus de décentralisation** en vue d'impliquer réellement les pouvoirs locaux et les populations à la base aux actions de développement. Le Gouvernement doit inscrire la poursuite et l'accélération de la mise en œuvre du processus de décentralisation dans ses priorités en dotant le Haut Commissariat à la Primature chargé de la Politique de la décentralisation et de la régionalisation de ressources conséquentes et de pouvoir pour la mise en œuvre effective du processus de décentralisation.
3. **Accroître l'appui financier au programme.** Bénéficiaire du programme pays, le gouvernement devrait apporter une plus grande contribution financière. D'abord, il doit respecter tous ses engagements financiers vis-à-vis du programme. Ensuite, il lui revient sur certains projets, de prendre le relais financier notamment lorsque le retrait du PNUD risque de mettre en péril les acquis.

AUX PARTENAIRES D'EXECUTION

- 1 **Fournir des justificatifs de dépenses valables.** Il a été noté que certains partenaires d'exécution du gouvernement et des organisations de la société civile bénéficiaires d'un appui du PNUD ne justifient pas correctement et dans délais les dépenses effectuées (listes d'épargne, factures, etc.). Pour faciliter les décaissements selon les échéances prévues, les organisations bénéficiaires doivent déposer des factures valables et à temps.
- 2 **Donner des feedback du terrain.** En dehors des rapports ordinaires, faire des rapports spéciaux le cas échéant montrant ou soulignant certaines difficultés particulières ou aspects cruciaux que le PNUD devrait prendre en compte pour améliorer le dispositif du programme. Ce sont les informations qui remontent de la base qui doivent inspirer l'amélioration continue du dispositif.

1

Introduction

1.1 But et objectifs de l'évaluation

L'évaluation finale du CPD-CPAP est requise en conformité avec le manuel des procédures de gestion des programmes et projets du PNUD. Elle est requise pour informer le Gouvernement et les partenaires sur les résultats obtenus au terme du cycle, sur les forces et les faiblesses du programme. Cette évaluation intervient parce qu'on tend vers la fin du présent cycle qui se termine en décembre 2011. Elle portera un regard à la fois critique et constructif sur les activités réalisées et sur les stratégies mises en œuvre de manière à tirer les conclusions, recommandations et leçons apprises pour le prochain cycle de programmation 2012-2016.

Elle vise à :

- Evaluer chaque composante et effet et les indicateurs correspondants du CPD-CPAP pour en déterminer la pertinence, la performance et la contribution aux priorités nationales ;
- Evaluer dans quelle mesure les arrangements de gestion et le mécanisme de suivi et évaluation ont effectivement facilité la réalisation des résultats et leur durabilité ; et,
- Formuler des recommandations sur la base des leçons tirées en se référant aux priorités nationales définies dans le DSRP et aux orientations du Plan Stratégique du PNUD et des nouvelles directives pour l'UNDAF.

Les utilisateurs potentiels des résultats de l'évaluation sont en priorité le PNUD, le gouvernement et les partenaires d'exécution. Les autres agences du SNU, les PTF et les partenaires au développement pourraient aussi être intéressés par les résultats de l'évaluation.

1.2 Structure et contenu du rapport

Outre l'introduction, le présent rapport comporte les articulations suivantes :

- Description de l'intervention ;
- Approche et méthodes d'évaluation ;
- Analyse des données ;
- Déductions et conclusions ;
- Recommandations.

2

Description de l'intervention

Etat des lieux et présentation du programme pays

2.1 Contexte

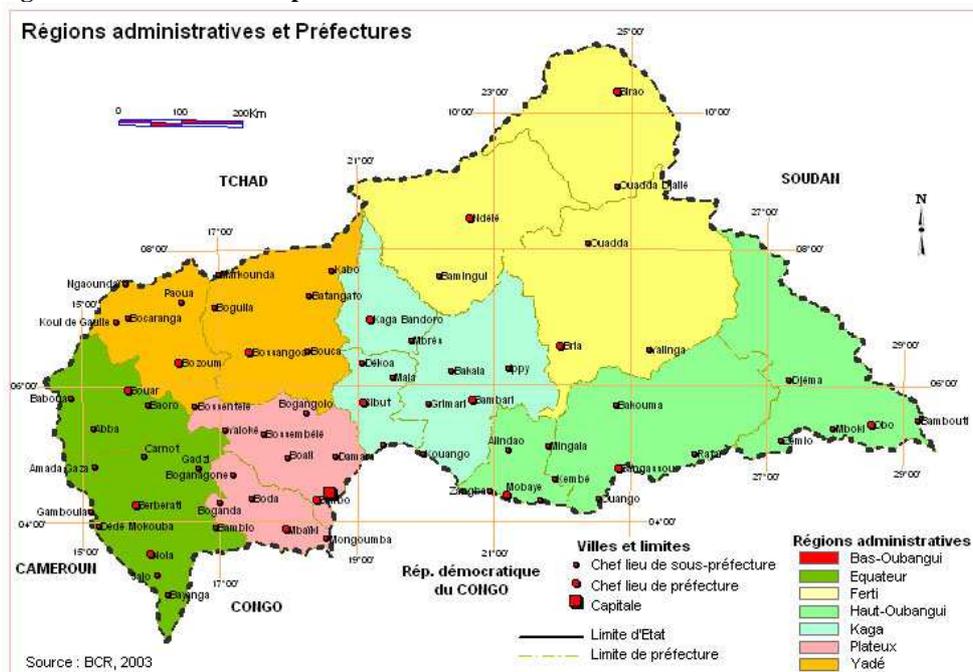
2.1.1 Situation sociopolitique et économique du pays

La République Centrafricaine (RCA) est un pays de 4,4 millions d'habitants¹ (dont 50,2% de femmes) qui couvre une superficie de 623 000 km². Elle est un pays enclavé, tributaire des ports voisins, dont le plus proche (Douala) se trouve à 1500 km de Bangui. Elle partage ses frontières internationales avec cinq pays voisins qui sont la République Démocratique du Congo, la République du Congo, le Cameroun, le Soudan et le Tchad.

Avec une densité de 6,8 habitants par km² en 2008 (RNDH, 2008), sa population, majoritairement jeune, est inégalement répartie sur le territoire. Les zones sud et nord du pays sont peuplées et regorgent d'importantes activités d'élevage, minières et artisanales tandis que la grande partie de l'est du pays est quasiment inhabitée (DAD, 2009). Aussi, près de deux tiers de la population centrafricaine (62,1%) vivent dans les zones rurales, la population urbaine (37,1%) est quant à elle concentrée à Bangui (722 223 habitants, soit 16,8% de la population totale) et à Bimbo (144 006, soit 3,3%).

¹ Estimation 2008 des Administrations centrafricaines et BEAC.

Carte 1 : Régions administratives et préfectures de la RCA



Depuis son indépendance, en 1960, jusqu'aux élections pluralistes du 22 août 1993, si l'on excepte la brève parenthèse des élections générales de 1979-1981, la RCA n'a connu qu'une suite de régimes politiques autoritaires dont le mode d'alternance n'a été que des coups d'Etat successifs.

La transition démocratique en 1993 et en 2003 a été des plus laborieuses dans un pays en situation de quasi-faillite économique où le non-paiement des salaires a entraîné des grèves de plusieurs mois au sein des agents de la fonction publique.

Aujourd'hui, la RCA présente la caractéristique d'un pays où la violence politique a été récurrente. Cette violence répétitive continue encore de menacer la paix sociale et de miner le développement. Des coups d'états dont certains ont été manqués et des rébellions à répétition ont provoqué d'importantes conséquences sur le plan économique et social. Le pays, malgré ses immenses ressources naturelles, est exsangue. Les divisions communautaires et les clivages politiques se sont aggravés et sont très largement instrumentalisés par les différents leaders dans leur quête du pouvoir. Au bout du compte, la RCA est devenue un Etat affaibli, tant sa capacité institutionnelle est significativement laminée.

Les élections libres de 1993 obtenues à la faveur du vent de démocratisation, conséquence du discours de la Baule, n'ont pas mis un terme au cycle infernal des violences, car l'instrumentalisation des divisions communautaires a corrompu le processus de démocratisation et plongé finalement le pays dans la guerre civile. Le pays renouait ainsi avec son passé violent après un bref intermède démocratique.

Les mutineries de 1996 et 1997, les rebellions que le pays a connues depuis 2002 et celles qui sont encore présentes dans certaines parties du Nord, ont engendré une situation de crise permanente. Du changement brutal de régime le 15 mars 2003 au retour à l'ordre constitutionnel à travers les élections de 2005, la restauration de l'autorité de l'Etat sur l'ensemble du pays s'est avérée difficile, en particulier dans le Nord-Ouest du Pays.

Des efforts ont été entrepris pour sécuriser le pays et stabiliser les institutions étatiques grâce au concours des institutions internationales, régionales et sous-régionales : CEMAC, UNION AFRICAINE, UNION EUROPEENNE et ONU. Les efforts de tous ces partenaires ont contribué de manière importante à aider la RCA à entamer son long et lent processus de rétablissement.

C'est ainsi qu'entre autres voies de sorties de crise, un Accord de paix globale reprenant les engagements auparavant pris, a conduit à l'arrêt des combats, au cantonnement des forces rebelles en vue du Programme DDR (Démobilisation-Désarmement-Réinsertion) actuellement en cours. Ceci a conduit à la promulgation d'une Loi d'amnistie le 13 Octobre 2008 suivie de la convocation d'un Dialogue Politique Inclusif regroupant l'opposition démocratique, la majorité présidentielle, la société civile, les pouvoirs publics et les mouvements politico-militaires en décembre 2008.

C'est dans ce contexte politique que, depuis le 23 janvier 2011, un premier tour des élections présidentielle et législative a eu lieu, et dont les résultats proclamés par la Commission Electorale Mixte (CEI) et entérinés par la Cour Constitutionnelle déclarent François BOZIZE vainqueur. Le second tour pour l'élection des députés a été organisé le 25 Mars 2011.

Sur le plan socio-économique, on peut relever une relative amélioration des conditions de vie des centrafricains s'expliquant par les progrès observés dans la mise en œuvre des réformes économiques et financières, notamment la maîtrise des dépenses publiques, l'apurement des dettes intérieures grâce aux avantages liés à l'annulation de la dette du pays dans le cadre de l'initiative PPTE dont le pays a atteint le point de décision en 2007 et le point d'achèvement en juin 2009. Aujourd'hui, le pays est classé parmi les 10 derniers pour l'IDH de 2010, c'est-à-dire, au 159^{ème} rang sur 169 pays.

Malgré les exigences de redressement économique des institutions de Bretton Woods, et l'afflux de l'aide publique au développement (APD) à partir de 2008, année de mise en œuvre du DSRP, le pays reste encore confronté aux problèmes de pauvreté très accentués en milieu rural, aux taux de mortalité encore élevé chez les femmes et les enfants.

L'espérance de vie des centrafricains a chuté de plus de 6 ans en 18 ans, passant de 49 ans en 1988 à 43 ans en 2003 (40 ans pour les hommes et 46 ans pour les femmes), et 42,5 ans en 2006 (MSPP, 2006). Dans le domaine de l'éducation, les indicateurs s'améliorent lentement, mais demeurent toutefois insuffisants pour atteindre les OMD à l'horizon 2015 à cause des difficultés que traverse le système éducatif centrafricain : faiblesse de l'offre, accroissement du taux d'abandon, insuffisance des infrastructures scolaires pour des effectifs pléthoriques et insuffisance en enseignants qualifiés.

2.1.2 Contexte de l'élaboration du CPD

Le DSRP a été finalisé en 2006 et mis en œuvre pour une période de trois ans (2007-2010). Le Plan d'Action du Programme de Pays (2007 – 2011) a été élaboré pour exécuter le Document de Programme de Coopération (CPD) lui-même instrument de mise en œuvre de l'UNDAF 2007-2011.

2.1.3 Défis de l'heure

Après de longues crises socio-économiques et politico-militaires engendrées par les déficits de gouvernance, la RCA a renoué avec l'ordre constitutionnel à travers des élections démocratiques, libres et transparentes en 2005 ainsi que la restauration et le fonctionnement des institutions républicaines. D'importants chantiers ont été initiés en rapport avec les OMD et constituent des défis. Il s'agit :

- de la consolidation de la paix ;
- du rétablissement de la sécurité sur l'ensemble du territoire ;
- des réformes administratives (déconcentration/décentralisation) ;
- du VIH/SIDA, dont la prévalence s'est amplifiée du fait des comportements à hauts risques.

2.2 Présentation du CPD

Le CPD (Country Programme Document) exprime la volonté du Gouvernement de la RCA et du PNUD à s'acquitter de leurs responsabilités dans un esprit de coopération en vue de la réalisation des OMD. Il est défini sur la base de deux orientations stratégique et opérationnelle.

Au plan stratégique, le CPAP se focalise sur les grands changements institutionnels, notamment l'amélioration et la stabilisation du cadre macroéconomique et institutionnel et le renforcement des capacités nationales en matière de planification stratégique, de suivi et évaluation de l'impact des changements induits.

Au plan opérationnel, le CPAP contribue à l'amélioration des conditions de vie et au renforcement des capacités communautaires dans les zones affectées directement ou indirectement par les conflits et le VIH/SIDA.

L'agencement des stratégies de mise en œuvre vise à atteindre les trois résultats de l'UNDAF qui sont :

Résultat UNDAF 1 : D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité, de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent au processus de décentralisation et à la réalisation de la démocratie ;

Résultat UNDAF 2 : D'ici 2011, la tendance à la dégradation des indicateurs sociaux de base est inversée, la pauvreté est réduite et le pays s'est engagé dans un processus de développement durable avec une pleine participation communautaire ;

Résultat UNDAF 3 : D'ici 2011, la transition et l'impact du VIH/SIDA sont réduits par une appropriation nationale croissante et soutenue de la réponse à la pandémie.

2.3 Description des composantes

Le CPD 2007-2011 est décliné en trois (3) composantes, à savoir :

- i) la composante gouvernance et prévention de crises ;
- ii) la composante réduction de la pauvreté ;
- iii) et la composante lutte contre le VIH/SIDA.

La composante gouvernance et prévention de crises comporte 5 résultats qui contribuent à l'atteinte du résultat 1 de l'UNDAF, 6 produits et 18 stratégies.

La composante réduction de la pauvreté comporte 4 résultats qui concourent à la réalisation du résultat 2 de l'UNDAF, 4 produits et 12 stratégies.

La composante lutte contre le VIH/SIDA comporte 2 résultats qui concourent à la réalisation du résultat 3 de l'UNDAF, 2 produits et 6 stratégies.

Les trois composantes du programme comportent :

- 11 résultats ;
- 12 produits et ;
- 36 stratégies.

Il s'agit des stratégies spécifiques liées aux produits déclinés à l'intérieur de chaque composante. Les stratégies communes aux trois composantes sont au nombre de six (6), à savoir : i) l'appropriation nationale ; ii) l'équité de genre ; iii) le partenariat et la mobilisation des ressources ; iv) le développement des capacités techniques et institutionnelles ; iv) la promotion de la mobilisation sociale et ; vi) le conseil et le plaidoyer.

2.4 Mécanisme de mise en œuvre

Le mécanisme de mise en œuvre est fondé sur :

- Le partenariat entre le PNUD et les autres partenaires, la coordination du programme étant assuré par le gouvernement, par l'entremise du Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale ;
- Le développement et l'application d'outils d'évaluation des compétences, notamment avec une évaluation préalable des capacités institutionnelles et des compétences (avant la mise en œuvre du programme) ;
- L'utilisation des approches pilotes d'apprentissage et d'innovation, notamment avec un accent particulier mis sur les changements significatifs à obtenir au terme des résultats ;
- La promotion des connaissances locales, du développement des compétences pour un changement institutionnel et sociétal, notamment avec la promotion de l'approche

participative dans la formulation, la planification, la gestion, le suivi et évaluation des projets.

En ce qui concerne la structure du programme, le CPAP a prévu le dispositif suivant pour garantir la réalisation des produits attendus :

- La mise en place d'un comité de pilotage pour initier les projets, gérer les limites d'étapes, contrôler les progrès, fournir des conseils, confirmer les résultats du projet et sa clôture ;
- La mise en place d'une équipe opérationnelle en charge de l'établissement des plans d'étapes, de la livraison des produits et des rapports d'étapes, etc. ;
- La mise en place d'une équipe technique en charge de la qualité, de la gestion des risques et des changements tout au long du cycle de vie du projet.

3

Approche et méthodes de l'évaluation

3.1 Sources de données

Les principales sources de données sont les documents consultés et les entretiens individuels ou en focus group avec les personnes ressources.

3.1.1 Revue documentaire

Au début de la phase opérationnelle de cette évaluation, une revue documentaire a été faite. Elle a consisté à recueillir des informations pertinentes afférentes à l'évaluation à partir des documents qui ont été lus et analysés suivant une grille conçue avec les critères de pertinence, d'efficacité, de durabilité et d'efficience. Cette revue a été faite de manière participative et a porté sur les publications, les rapports d'études et d'enquêtes produits pendant le cycle. Elle a permis d'apprécier la validité technique des données à partir des critères suggérés. La revue concerne 8 types de documents :

- 1- les documents normatifs (TDR, Guide et norme d'évaluation du PNUD) ;
- 2- les documents stratégiques (CCA, UNDAF, DSRP, CPD, CPAP) ;
- 3- les accords de coopération signés avec les ONG ;
- 4- les plans de travail ;
- 5- les plans d'action des ONG ;
- 6- les rapports d'activités (rapports trimestriels, rapports annuels, rapports de visite des bénéficiaires, rapports de suivi des activités, etc.) ;
- 7- les outils de gestion (Canevas de rapports, formulaires, canevas de suivi) et ;
- 8- les études et enquêtes socio-économiques.

3.1.2 Visites de terrain

Les visites de terrain ont été faites à Bangui, à Sibut et à Bossangoa. Ces visites ont permis de consulter les documents, d'organiser des entretiens, des interviews et focus group sur la base de guides d'entretien. Au cours de ces visites, les ministères et services de l'Etat, les responsables d'ONG, les animateurs, les membres d'OBC, les bénéficiaires et les autorités locales, les fonctionnaires du SNU, les missions diplomatiques ont été visitées pour entretien. Au total, 142

personnes ont échangé avec la mission soit par focus group, soit de façon individuelle. Ci-dessous la répartition par type de structures.

Tableau 1 : Nombre de personnes visitées par type de structures

TYPES DE STRUCTURES	NOMBRE DE PERSONNES
MINISTERES ET SERVICES DE L'ETAT	35
ONGs ET PARTENAIRES D'EXECUTION	71
SYSTEME DES NATIONS UNIES	25
SECTEUR PRIVE	7
AMBASSADES MISSIONS	4
TOTAL	142

3.2 Echantillon et cadre d'échantillon

Dans le cadre de la mission, l'équipe de consultants, en collaboration avec le staff du PNUD a identifié les personnes à rencontrer. Il s'agit des chefs de projet ayant contribué à la mise en œuvre du CPD, des responsables et cadres des autres agences du SNU, des diplomates, des acteurs du secteur privé, des ONG et des autorités locales. Des instructions ont ainsi été données pour que les différents rendez-vous soient pris.

En ce qui concerne les travaux de terrain, il a été retenu, conformément à la recommandation faite au cours de la séance de briefing, de travailler aussi bien à Bangui qu'à l'intérieur du pays. Les critères de choix des sites à visiter à l'intérieur du pays sont :

- les conditions de sécurité dans les zones à visiter ;
- l'existence, dans ces zones, des projets financés par le PNUD ;
- l'investigation des expériences réussies et des expériences non réussies ;

Au départ et sur la base de la revue documentaire, Kaga-Bandoro, Sibut, Bouar et Bossangoa avaient été retenus. Dans ce cas, les consultants devaient constituer quatre groupes de deux personnes travaillant chacun dans une ville. Face à la difficulté de mobiliser 8 véhicules et 8 chauffeurs, seuls Sibut et Bossangoa ont été retenus. Les visites ont été faites par une délégation composée de consultants internationaux et nationaux.

3.3 Procédures et instruments de collecte de données

3.3.1 Briefing

Au début de la mission, un briefing a été organisé sous la direction de la Directrice Pays. Cette séance a regroupé les consultants, les différents chefs de programmes et de projets concernés par l'évaluation, le staff du PNUD. L'objectif principal de cette réunion était de s'assurer d'une compréhension commune des TDR par toutes les parties prenantes et de bâtir un consensus sur la démarche de l'évaluation. Cette séance devait aussi permettre de vérifier les différents outils proposés à travers la matrice d'évaluation établie par les évaluateurs.

Ainsi au cours de cette séance, une présentation a été faite par les consultants sur la compréhension de la mission, le calendrier de la mission, la matrice d'évaluation proposée et le plan proposé pour le rapport final. Un débat enrichissant a été mené sur les différents points exposés. Des suggestions d'amélioration ont ensuite été faites.

3.3.2 Rapport initial d'évaluation

Au terme de la réunion, un rapport initial a été préparé par les évaluateurs. Il s'agit d'une note technique qui indique la compréhension des évaluateurs par rapport aux éléments à évaluer et les différentes méthodes d'évaluation qui seront utilisées. Ce rapport initial comporte les méthodes proposées pour la collecte et l'analyse des données et les différentes étapes de la mission. Le but d'un tel rapport est de vérifier que les évaluateurs et le commanditaire ont une même compréhension du travail à faire et de clarifier les approches à utiliser.

3.3.3 Instruments de collecte de données

Les consultants ont procédé à la détermination et à l'élaboration des outils de collecte des données. Il a été retenu de procéder par des entretiens individuels ou par focus group pour collecter des données qualitatives qui permettront plus tard de faire des triangulations. Les cinq guides d'entretien élaborés sont les suivants :

- Guide d'entretien avec les chargés de programme et Responsables du PNUD ;
- Guide d'entretien avec les représentants des communautés et des bénéficiaires ;
- Guide d'entretien avec les membres des autres Agences du SNU et des missions de coopération bilatérale et multilatérale ;
- Guide d'entretien avec les membres des Ministères et autres services de l'Etat et ;
- Guide d'entretien avec les représentants des ONG.

En dehors des guides d'entretien, les consultants ont élaboré en début de mission, le calendrier de la mission et le plan provisoire du rapport.

3.3.4 Analyse des données et rédaction du rapport

Les données recueillies ont été exploitées et appréciées suivant les critères retenus pour la rédaction du rapport. Il s'agit des critères d'efficacité, de pertinence, d'efficience, de durabilité et d'impact. L'analyse des données inclut la réalisation des triangulations nécessaires. Les données recueillies par la revue documentaire ont été croisées avec celles obtenues par les visites sur le terrain. Cette précaution a contribué à la vérification de l'exactitude des informations collectées. Une ébauche de rapport a ensuite été proposée.

3.3.5 Débriefing

Deux réunions respectivement avec la communauté internationale et la partie nationale ont été organisées pour restituer les résultats provisoires et recueillir les avis et commentaires qui ont servi à affiner le rapport final.

3.4 Norme et performance

La performance du programme a été appréciée à partir des 5 critères d'évaluation qui sont : i) la pertinence, ii) l'efficacité, iii) l'efficience, iv) la durabilité et v) l'impact. Une grille d'appréciation sur une échelle de valeur de 0 à 100 avec des intervalles correspondants aux appréciations suivantes

a été élaborée : Manquant, Insatisfaisant, Satisfaisant, Très Bien et Excellent. Une synthèse est faite pour dégager l'appréciation générale.



Tableau 2 : Grille d'évaluation des performances

Echelle de valeur					
Pondération	0 – 25	26 – 49	50 – 69	70 – 89	90 – 100
Appréciation	- Manquant +	- Insatisfaisant +	- Satisfaisant +	-Très bien+	-Excellent+
Note attribuée					

3.5 Participation de la partie prenante

Dans le cadre de cette évaluation, les évaluateurs ont observé une forte participation des parties prenantes aussi bien en zone urbaine qu'en zone rurale. Les autorités locales, les communautés, les agents des ministères, les partenaires d'exécution se sont impliqués personnellement pour fournir toute information utile pour les besoins de l'évaluation.

3.6 Considérations éthiques

Tous les consultants ont lu, approuvé et signé le code d'éthique. La confidentialité des personnes interrogées a été assurée et des précautions ont été prises pour éviter d'éventuels conflits d'intérêts.

3.7 L'équipe des évaluateurs

L'évaluation a été conduite par une équipe de huit consultants (3 consultants internationaux et 5 consultants nationaux) :

- un consultant international pour la composante « Gouvernance et Prévention des crises », chef de mission, appuyé par deux consultants nationaux dont un pour la Gouvernance et le second pour la prévention des crises ;
- un consultant international pour les composantes « Lutte contre la pauvreté et le VIH » appuyé par deux consultants nationaux dont un pour la lutte contre la pauvreté et le second pour la lutte contre le VIH ;
- un consultant international en Conseil Stratégique appuyé par un Consultant National en en Conseil Stratégique.

Leurs tâches spécifiques sont les suivantes :

Le chef d'équipe

Le chef d'équipe a pour tâche la supervision technique et la coordination de l'ensemble des contributions des autres consultants. Il fait établir le calendrier des diverses opérations, la méthodologie du travail, organise les réunions pour la mise en cohérence des contributions et coordonne l'élaboration de tous les rapports.

Les évaluateurs internationaux

Sur la base du calendrier et de la méthodologie de travail adoptés, les évaluateurs sont spécifiquement chargés, chacun dans son domaine respectif, de l'exécution des opérations planifiées, à savoir : la collecte des données, leur analyse, la revue documentaire, la conduite des entretiens et la formulation de propositions de recommandations. Ils sont chargés de présenter chacun un rapport sectoriel qui sera consolidé par le chef d'équipe.

Les évaluateurs nationaux

Les évaluateurs nationaux, en plus de leur contribution à la collecte de la documentation, à la facilitation des contacts avec les partenaires et bénéficiaires, participent à l'élaboration des rapports en veillant à la pertinence des analyses par rapport au contexte, aux réalités et aux préoccupations des bénéficiaires.

3.8 Principales limitation de la méthodologie

Le temps des visites de terrain était court. Pour des raisons de sécurité, certaines zones ne pouvaient pas être visitées.

4

Résultats clés par composante

Malgré un contexte post conflit où le tissu économique et social est profondément affecté et où les attributs de l'Etat sont encore entrain d'être remis en place, le PNUD a réussi, en collaboration avec le gouvernement, à mettre en œuvre le CPD et obtenu des résultats probants. Ce chapitre présente les résultats clés par composante et par produit. Il se focalise surtout sur les principaux résultats. Des informations plus détaillées sur les résultats peuvent être consultées dans la matrice des résultats en annexe.

4.1 Composante Gouvernance démocratique

La gouvernance démocratique est un volet important du programme pays. La République Centrafricaine est un pays doté de ressources naturelles appréciables (pétrole, or, diamant, produits forestiers, faune et flore diversifiées, etc.). La persistance de la pauvreté dans ce pays qui pourtant regorge de richesses s'explique essentiellement par les nombreuses crises sociopolitiques, la destruction des symboles de l'Etat, la perte de l'autorité de l'Etat lors des conflits, la faible exploitation des ressources disponibles et une gestion peu performante du développement. Il y a donc nécessité de réinstaurer et de réajuster les politiques publiques. Le PNUD s'est ainsi opportunément saisi de cette niche en se proposant d'accompagner le gouvernement dans les différentes réformes pouvant conduire à l'adoption de politiques et de normes visant à promouvoir la bonne gouvernance politique, institutionnelle, économique et locale.

Pour cette composante comme pour les deux autres, la présentation des résultats clés est effectuée à deux niveaux :

- Les appuis du PNUD ;
- Les effets observables et leur contribution aux objectifs nationaux.

4.1.1 Les appuis du PNUD

L'état des lieux avant l'appui du PNUD et des autres PTF se présente comme suit : (i) une présence insuffisante de l'Etat sur la quasi-totalité du pays, particulièrement dans les zones de conflits ; (ii) une incapacité de l'Etat à assumer ses fonctions régaliennes ; (iii) un dysfonctionnement de l'administration du fait du manque de ressources (humaines, financières et matérielles) ; (iv) une faible capacité des institutions de la République ; (v) la récurrence des conflits militaro-politiques et le recours à la force comme mode d'accession au pouvoir ; (vi) une absence totale de redevabilité par rapport aux choses publiques. Dans ce contexte de besoins énormes où tout est pratiquement à refaire, l'appui du PNUD et des autres PTF a permis de

relancer le fonctionnement des institutions républicaines et de l'administration dans les zones d'intervention des projets.

4.1.1.1 Produit 1.1.1²

Le Parlement, le Haut Conseil de la communication, la cour constitutionnelle sont renforcés et le cadre légal, réglementaire est mis en cohérence avec les instruments internationaux et le dispositif institutionnel de protection et de promotion des droits humains sont renforcé.

1 – Appui aux Institutions Républicaines et structures de gouvernance

De façon générale, la plupart des Institutions de la République et des structures de gouvernance ont été fortement appuyées par le PNUD, notamment à travers le Programme Cadre Gouvernance Démocratique (PCGD). Les appuis sont diversifiés : travaux de réhabilitation et d'aménagement des sièges des institutions, dotations en mobilier de bureau, en matériel informatique et bureautique et en matériel roulant, organisation de voyages d'études et d'échanges au profit des responsables et cadres des dites institutions, connexion internet. Toutes les institutions républicaines sont aujourd'hui fonctionnelles, leur environnement de travail est amélioré de même que les capacités de leurs membres.

L'Assemblée nationale a tenu régulièrement ses sessions ordinaires, jouant pleinement son rôle non seulement d'adoption des lois, mais aussi et surtout de contrôle du gouvernement lors de ses travaux aussi bien en plénière qu'en commissions.

Le Service de la Presse parlementaire est actuellement opérationnel et dynamique. L'opinion publique nationale est de plus en plus suffisamment informée des débats.

Grâce à l'appui du PNUD, le Haut commissariat à la décentralisation et à la régionalisation devient de plus en plus responsable dans la détermination de la politique nationale de décentralisation et se positionne comme acteur clé de la mise en œuvre prochaine de cette politique.

La Cour constitutionnelle joue depuis les élections générales de 2005, et de manière encore plus affirmée lors des élections générales de janvier 2011, son rôle de garant de la suprématie constitutionnelle et de validation des résultats des élections présidentielles et législatives.

On peut noter aussi une amélioration de fonctionnement régulier des autres institutions comme la Cour des comptes, le Haut conseil à la médiation, le Conseil d'Etat, le Conseil Permanent pour la réforme de l'administration (CPRAC).

D'autre part, l'appui du PNUD a permis de faire des avancées notables en matière de lutte contre la corruption en RCA. En dehors de l'enquête auprès des ménages menée en collaboration avec Transparency International et appuyée par le PNUD pendant le cycle précédent, le PNUD a appuyé en 2006, un an avant le début du cycle de programmation finissant, une étude sur le Système National d'Intégrité. Cette étude a analysé les 16 piliers de la gouvernance en RCA et a débouché sur plusieurs recommandations. Elle a conclu notamment que l'efficacité de la lutte contre la corruption doit reposer sur l'existence d'un système national d'intégrité dynamique

² Pour faciliter l'identification des produits, nous avons conservé les mêmes numérotations que celle du document du CPAP.

résultant d'une coalition entre l'Etat, la société civile, le secteur privé avec l'appui des citoyens. En 2008, le PNUD a appuyé le gouvernement à mettre en place un Comité National de Lutte contre la Corruption (CNLC) dont il a renforcé les capacités. Ce comité est sous la tutelle de la Primature et a entrepris des activités de sensibilisation. Il a élaborer de façon participative la stratégie nationale de la lutte contre la corruption qui sera bientôt validée.

2 - Accès à la justice

A travers le Projet de Renforcement de l'Etat de Droit (PRED) le PNUD a facilité l'accès à la justice des communautés des zones³ d'intervention dudit projet. Ce projet s'est appuyé sur trois piliers qui sont la justice, la police judiciaire et l'administration pénitentiaire. Les effets du projet sont visibles sur le terrain d'autant plus qu'il s'est implanté dans des zones post-conflit où l'Etat avait perdu la quasi-totalité de ses attributs.

Le projet a appuyé l'installation de Cabinets Conseils Juridiques gérés par des Avocats professionnels et leurs assistants dans les ex zones de conflits (Sibut, Kaga-Bandoro, Bozoum et Bossangoa). Des sessions d'audiences foraines ont amélioré les relations justice-population et ont permis d'établir des actes de naissances aux personnes n'en disposant pas. Les fiches ou formulaires relatifs aux actions judiciaires sont simplifiés et édités. Un plan de réactivation et d'autonomisation financière des services du Journal Officiel est en cours d'exécution. Le corpus des lois et décrets régissant le système pénitentiaire a été modernisé.

La mise en œuvre de cette composante du programme a permis d'atteindre entre autres, les résultats probants suivants :

- 5 maisons de droits construites qui serviront à animer l'espace juridique des populations des localités concernées favorisant ainsi l'éducation aux droits humains sous toutes ses formes (les justiciables connaîtront mieux leurs droits) ;
- 1 cour d'appel réhabilitée permet aux magistrats de travailler dans de bonnes conditions ;
- 5 tribunaux sécurisés (grille de protection) sont désormais à l'abri des pillages et de l'insécurité ;
- 2 commissariats de police construits ;
- 2 commissariats de police réhabilités offrent aujourd'hui un environnement plus serein de travail aux policiers et servent d'accueil plus confortables aux contrevenants, notamment les gardés à vue;
- Dotation des policiers en équipements (Tenue complète, outils informatique, fourniture de bureau) ;
- Diverses fournitures de bureau ont été remises aux commissariats, brigades de gendarmerie, juridictions et maisons d'arrêt ;
- 600 exemplaires du tableau de l'ordre des avocats diffusés ;
- 7500 codes d'éthique de la police élaborés et édités ;
- Plus de 200 exemplaires de 29 textes internationaux, lois ou règlements clés ont été diffusés ;
- 24 techniciens d'identité judiciaire formés et intégrés à la fonction publique ;
- 16 personnels pénitentiaires formés et intégrés à la fonction publique ;

³ Bangui plus 4 préfectures post-conflits (Ouham, Ouham-Pende, Kémo, Nana-Gérbizi)

- 670 chefs traditionnels et membres des groupes d'auto-défenses sensibilisés aux droits humains et limites de leurs compétences ;
- 1.400 plaintes journalières enregistrées dont au moins 150 femmes plaignantes ;
- Réduction du délai moyen de traitement d'un recours en appel;
- Réduction du délai moyen de traitement d'un pourvoi en cassation;
- Organisation de voyages d'échange d'expériences.

4.1.1.2 Produit 1.2.1

Le FURCA est opérationnel et mis à jour régulièrement, le plan national anti-corruption, soutenu par une stratégie efficace de communication est formulé et mis en œuvre de manière participative.

1 – Appui au processus de réforme de l'Administration publique

Un fichier unique des fonctionnaires a été réalisé et régulièrement mis à jour. La réforme du CPRAC visant à renforcer ses capacités et à étendre ses compétences pour lui permettre d'assumer ses charges est actuellement en cours. Des mesures d'assainissement des secteurs financiers ont été prises. Le code des marchés publics a été élaboré. Un code de bonne conduite pour les acteurs politiques, sociaux et les médias pour les élections de 2011 a été élaboré et adopté.

La maîtrise de la masse salariale et de l'effectif réel des fonctionnaires permet aujourd'hui au gouvernement de payer le salaire à terme échu, tous les mois.

4.1.1.3 Produit 1.3.1

Les capacités nationales en matière de déconcentration / décentralisation et de préparation / organisation des élections locales sont renforcées au niveau central et décentralisé.

1 – Appui au renforcement des capacités nationales en matière de déconcentration - décentralisation et de préparation - organisation des élections locales

Sept textes législatifs et réglementaires sur la décentralisation ont été élaborés et attendent d'être adoptés. Trois textes législatifs et réglementaires sur la déconcentration ont été formulés. L'édition de dépliants et d'affiches, l'organisation de séances de sensibilisation et de formation au profit des populations ont été réalisées.

4.1.2 Effets observables et contribution⁴ de la composante aux priorités nationales

Au plan institutionnel : Les institutions sont devenues stables et fonctionnelles. A titre d'exemple, on peut citer l'assemblée nationale dont l'environnement de travail s'est considérablement amélioré et le Haut Commissariat à la décentralisation et à la régionalisation

⁴ On ne peut attribuer les effets observables aux seuls appuis du PNUD, d'autres PTF ont aussi contribué à ces effets.

dont les améliorations sont perceptibles. Une relance du fonctionnement de cette institution est visible.

Au plan juridique : Les textes de base (lois et décret) ont permis à la Cour constitutionnelle d'être opérationnelle. Les violations des droits de l'homme sont dénoncées même si elles ne font pas toujours l'objet de répression.

Accès à la justice : On note une avancée dans l'accès des femmes et des personnes démunies à la justice et une amélioration des conditions de détention. Les conditions d'accueil des usagers sont améliorées, les délais de traitement des dossiers sont réduits, la sécurisation des locaux est renforcée.

On note aussi un début d'appropriation nationale à travers les comités sectoriels et des comités de pilotage qui sont visibles. Les cadres sont formés et informés sur les procédures.

Les capacités des femmes en matière de planification et de mise en œuvre des programmes et projets sont renforcées malgré leur faible effectif dans le secteur. Les capacités des OSC sont renforcées et la plate forme des organisations de défense des droits de l'homme est fonctionnelle. L'établissement des actes de naissance a permis l'inscription des enfants à l'école et l'établissement des cartes d'identité nationale.

Le FURCA a permis de maîtriser la masse salariale et l'effectif des fonctionnaires.

Les résultats de la composante ont grandement contribué aux priorités nationales et aux résultats de l'UNDAF dans la mesure où le domaine d'intervention du CPAP (Gouvernance et Prévention des crises) est en parfaite adéquation avec l'axe 1 de l'UNDAF qui est :

Effet 1 de l'UNDAF : D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité et de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et de consolidation de la paix.

Ces avancées constituent également des progrès vers la priorité nationale qui voudrait «D'ici à 2015, asseoir une administration territoriale performante et efficace avec des instances locales élues, des services déconcentrés dotés des moyens d'assurer une bonne gestion des affaires publiques et la prestation des services de qualité aux populations devenues à la fois acteurs et bénéficiaires».

4.2 Composante prévention des crises

Pour une véritable consolidation de la paix, il y a nécessité de faire renaître un climat de confiance entre les autorités civiles et militaires et les populations. Pour ce faire, à l'initiative du gouvernement avec l'appui du PNUD, la réforme du secteur de la sécurité a été initiée depuis 2003 par l'adoption d'une Lettre de Politique Générale du Gouvernement en matière de défense globale. De même, le processus de DDR actuellement en cours a démarré en 2008. Un dialogue politique inclusif fut organisé la même année et a abouti à un Accord de Paix Global. Un programme participatif de lutte contre la prolifération des armes légères et de petit calibre a été initié et mis en œuvre ainsi que le projet de sécurité pour le développement (PSPD) qui a pour objectif de contribuer au processus de relèvement post conflit en mettant en œuvre les activités

de réhabilitation d'infrastructures à caractère social, productif et des initiatives directement génératrices de revenus au profit des communautés.

4.2.1 Appuis du PNUD

Les conséquences des crises militaro-politiques n'ont épargné aucun secteur d'activités et ont entraîné des déplacements importants des populations aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. La conjugaison d'un ensemble de facteurs parmi lesquels la pauvreté, une quasi-absence de l'Etat dans l'arrière pays, l'effondrement du système, le déficit en matière de gouvernance, l'effritement du capital social ont contribué à l'émergence des groupes d'opposition armés. Il n'y a pas d'appareil sécuritaire étatique pouvant garantir la protection des populations et l'intégrité du territoire national. De plus, des armes légères et de petit calibre circulent du fait des conflits armés dans les pays limitrophes (Soudan, Tchad, RDC). On note aussi des rebellions armées dans certaines parties du territoire. Il s'agit là de l'état des lieux avant l'appui du PNUD et des autres PTF.

4.2.1.1 Produit 1.4.1

Les capacités des services en charge de la lutte contre la prolifération des armes légères ainsi que la réinsertion des ex-combattants sont renforcées et élargies.

La Commission Nationale de Lutte contre la prolifération des armes légères et de petit calibre, pour le Désarmement et la Réinsertion (CNPDR) a été appuyée dans ses activités. Un Groupe Technique de travail sur la Réintégration des ex-combattants a été mis en place pour l'élaboration d'une stratégie de réintégration.

Le projet de réinsertion des ex-combattants (PRAC) a été appuyé dans le cadre de ses activités de ramassage des armes chez les ex-combattants.

Le Projet ALPC qui a succédé au PRAC a permis aux civils de remettre volontairement les armes en leur possession. En contre partie, un kit de métiers (menuiserie, maçonnerie, agriculture, coiffure homme et dame, couture homme et dame) leur a été remis en vue de leur permettre de mener des activités génératrices de revenus. Au total :

- 522 personnes ont rendu des armes ;
- 430 armes ont été récupérées ;
- 120.000 munitions ont été récupérées.

Les armes et munitions ont été remises au Ministère chargé de la sécurité.

4.2.1.2 Produit 1.5.1

Les capacités nationales en matière de prévention et de réponses aux crises sont renforcées, et les outils d'alerte précoce et de réponse rapide aux crises sont établis et opérationnels.

Par rapport à ce produit, un comité DDR et des comités locaux DDR ont été mis en place et sont opérationnels. Les campagnes d'information et de sensibilisation ont été conduites sur l'ensemble du pays. Les listes des combattants des groupes politico-militaires signataires de l'Accord de Paix Global de Libreville ont été établis ;

Les zones et sites DDR ont été définis et validés par le Comité de pilotage ;

6067 combattants de l'APRD et de l'UFR (dont 5,14% de femmes) ont été recensés et leurs statuts vérifiés dans le nord ouest du pays ;

3 Unités Mobiles DDR ont été préparées et prêts à être déployées sur le terrain pour procéder au désarmement et à la démobilisation des combattants.

4.2.2 Effets observables et contribution de la composante aux priorités nationales

La mise en œuvre de la composante Prévention des crises a permis d'induire les effets suivants qui contribuent aux priorités nationales telles que contenues dans le DSRP.

- Des ex-combattants ont été désarmés et leurs armes remises aux autorités ;
- Des ex-combattants ont reçu des kits de menuiserie, maçonnerie, agriculture, coiffure homme et dame, couture homme et dame pour s'installer.

Les résultats de la composante ont grandement contribué aux priorités nationales et aux résultats de l'UNDAF. Le domaine d'intervention du CPAP (Gouvernance et Prévention des crises) est en parfaite adéquation avec l'axe 1 de l'UNDAF qui est :

Effet 1 de l'UNDAF : D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité et de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et de consolidation de la paix.

4.3 Composante Réduction de la pauvreté

La lutte contre la pauvreté est au cœur même du mandat du PNUD. La stratégie du PNUD vise à améliorer de façon considérable les conditions de vie des populations, à augmenter leur niveau de revenu surtout en zone rurale. Il vise également à apporter un appui substantiel au processus de développement communautaire.

Dans ce sens, les stratégies du PNUD se sont axées essentiellement sur l'appui au DSRP et à l'assainissement du cadre macro-économique. Ainsi, des résultats clés ont été obtenus dont le renouement du partenariat avec les institutions de Bretton Woods à partir de 2006 à travers des mesures de transition contenues dans le DCPES (Document Cadre de Politique Economique et Sociale). Tout cela a conduit à l'atteinte du point de décision, un an avant l'atteinte du point d'achèvement de l'IPPE en juin 2009.

Le PNUD a été à l'origine de quelques 4 déclencheurs comme la Fiche sur la déclaration de patrimoine des autorités politiques, l'Initiative pour la Transparence des Industries et des Entreprises, le Guichet Unique et l'Audit des Ministères en 2008. Grâce à ses déclencheurs, la dette extérieure de la RCA a été remise à zéro.

L'assainissement du cadre macro-économique est passé par le FURCA (le contrôle des paiements et le contrôle des diplômes a permis l'élimination de plusieurs fonctionnaires fantômes ainsi que ceux qui n'ont pas les qualifications requises ; il en est de même pour le

contrôle des pensionnés). Cet assainissement a aussi permis la mise en réseau des régies financières et le recrutement d'experts internationaux qui ont formé des spécialistes locaux afin d'assurer la durabilité du projet. Dans un tel contexte, le PNUD a fait preuve de beaucoup de flexibilité en tenant compte de la réalité post-conflit (le cadre intégré en est un exemple).

4.3.1 Les Appuis du PNUD

4.3.1.1 Produit 2.1.1

"Un plan de développement stratégique à moyen et long terme servant de cadre de référence, de plaidoyer et de mobilisation des ressources en faveur des pauvres est formulé et mis en œuvre"

La République Centrafricaine a adopté en septembre 2007, après un long processus entamé depuis 2002-2003, le Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) couvrant la période 2008-2010 et l'a présenté à la communauté des partenaires au développement en octobre 2007. Les autorités centrafricaines ont clairement affirmé que ce document est le cadre de référence unique de toutes les politiques et stratégies de développement du pays. Les grands axes stratégiques de ce cadre de référence de la politique du Gouvernement en matière de réduction de la pauvreté, reposent sur quatre piliers, à savoir : (i) Restaurer la sécurité, consolider la paix et prévenir les conflits ; (ii) Promouvoir la bonne gouvernance et l'Etat de droit ; (iii) Rebâtir et diversifier l'économie ; et (iv) Développer le capital humain.

Différentes stratégies ont permis de mettre en œuvre cette politique. Il s'agit de :

- la réforme du secteur de la sécurité en vue de consolider la paix et la sécurité ;
- l'assainissement des finances publiques afin de redonner les moyens d'action à l'Etat ;
- la croissance volontariste à deux chiffres dans le but de réduire rapidement la pauvreté ;
- la promotion des pôles de développement en vue de libérer le potentiel économique et restaurer les fonctions économique et financière des villes secondaires ;
- l'amélioration de l'environnement des affaires en vue de relancer l'économie.

Ces stratégies ont été évaluées après trois années de mise en œuvre et ont permis de constater un niveau d'exécution de près de 51% avec un faible niveau de mobilisation de ressources internes et externes pour financer l'économie et les services sociaux, notamment ceux pouvant permettre d'atteindre les OMD. Le rapport des OMD produit en 2010 a noté que la RCA ne pourra pas atteindre l'OMD1 (réduire la pauvreté et la faim) à l'horizon 2015. Les performances en matière de lutte contre la pauvreté ayant été très faibles (67% des personnes vivaient en dessous du seuil de pauvreté en 2003 contre 62% en 2008). Par ailleurs au niveau du secteur privé, la mise en place du Guichet Unique de Formalités des Entreprises (GUFÉ) a entraîné la réduction des coûts de formalités et des délais de création des entreprises. Le délai de traitement des dossiers de création d'entreprise est passé de plusieurs mois avant 2008 à 7 jours en 2009. La réduction des coûts de formalités des entreprises est faite par la limitation des pièces à fournir, la réduction des formalités à remplir et des étapes de circulation des dossiers. Le projet de décentralisation du GUFÉ à l'Est (Bambari) et l'Ouest (Berberati) est en cours avec l'appui de la BAD et du PNUD.

Les appuis du PNUD ont permis le recrutement de consultants et le renforcement des capacités des personnels des Ministères, du secteur privé et de la Société civile sur les bonnes pratiques en

matière de formulation du DSRP. Les institutions nationales ont été très actives dans la préparation et la formulation de la stratégie de réduction de la pauvreté. Elles se sont impliquées en organisant de nombreux ateliers de formation et d'échanges, en élaborant des fiches de projets dans les différents secteurs d'activités, en faisant participer les experts des départements ministériels concernés. Plusieurs comités sectoriels ont élaboré des documents qui décrivent les stratégies sectorielles dans les domaines de la sécurité, de l'eau et de l'assainissement, du développement rural, de la santé et du VIH/SIDA, etc. C'est sous le leadership de ces cadres que le DSRP II est en train d'être élaboré. On peut affirmer qu'il y a un début d'appropriation nationale du processus de formulation des DSRP II. Les cadres nationaux ont pris activement part à l'évaluation globale du DSRP I et à la réalisation de 10 études thématiques devant alimenter le DSRP II. Par ailleurs, l'approche méthodologique adoptée dans la formulation du DSRP s'est fondée sur la réalisation des enquêtes nationales et des études sur les conditions de vie des ménages. Comparativement au programme précédent à savoir le Document Cadre de Politique Economique et Sociale (DCPES) adopté en 2006, le DSRP a formulé des stratégies en se fondant sur des études qualitatives et quantitatives des conditions de vie des populations. Cette approche méthodologique constitue un progrès important dans la formulation des politiques et stratégies du pays.

L'élaboration d'un dispositif de planification et de gestion des données socioéconomiques et sa mise en œuvre sont appuyées par le PNUD. Toutefois, les outils techniques (DAD, Devinfo) posent des problèmes de gestion en temps réels pour le suivi des indicateurs de développement, ce qui ne permet pas encore de disposer d'une base de données pour le suivi et évaluation.

La définition d'une politique et des stratégies de promotion du secteur privé, de la micro entreprise et de l'emploi conformément aux directives et orientations du Cadre Intégré du Commerce et sa mise en œuvre sont appuyées par le PNUD à travers le GUFÉ. Cet appui du PNUD a permis le renforcement des capacités des cadres du GUFÉ et des Opérateurs économiques à travers : i) la mission de formation et d'échanges d'expériences à Dakar du Coordonnateur en juin 2008 en prélude au démarrage des activités du GUFÉ ; ii) la mission de travail et d'échanges d'expériences à Ouagadougou du Ministre délégué en charge du GUFÉ et de l'Expert national du projet financé par le PNUD en octobre 2008. Ces missions ont permis au Coordonnateur du projet financé par le PNUD de concevoir le dispositif fonctionnel de mise en place du GUFÉ en août 2008 et à l'Expert national de faire l'approche comparative entre le GUFÉ du Burkina-Faso et celui de la RCA, lors de l'atelier d'information/formation à Boali en novembre 2008 ; iii) l'atelier de relecture et d'harmonisation des textes de création d'entreprise en RCA en octobre 2009 à Bangui. En outre, une révision des textes de base du GUFÉ est en cours pour améliorer les critères de « Doing Business ». Cependant, des difficultés de mise en œuvre sont à relever : personnel incomplet ; retard de décaissement de fonds. Toujours dans le cadre de l'environnement des affaires, le PNUD, par l'entremise du projet Cadre Intégré du Commerce, a appuyé l'élaboration du Code de commerce et le renforcement des capacités de la Chambre de Commerce, de l'Industrie, des Mines et de l'Artisanat.

4.3.1.2 Produit 2.2.1

"Le secteur micro-financier est intégré dans le système financier national et offre sur une base durable des services financiers au profit des populations à faible revenu et la promotion des activités génératrices de revenus et d'emploi est appuyée à tous les niveaux"

Des réformes politiques ont favorisé un début d'amélioration de l'environnement légal, réglementaire et institutionnel à travers le Comité National de Micro-finance (CNMF) comme organe d'orientation, la Cellule de Micro-finance (CMF) comme organe de supervision et de

contrôle et une appropriation nationale par l'adoption de la stratégie nationale de la finance inclusive 2010-2014. Cette amélioration de l'environnement légal et réglementaire a favorisé la diversification des prestataires de services financiers, l'extension de la couverture géographique (10 préfectures sur 16 disposent d'EMF de 1^{ère} et 2^{ème} catégories agréées ou d'initiatives communautaires de micro-finance) et l'augmentation de l'accès de la population au service micro-financier de 1% en 2007 à 10% en 2010.

Par ailleurs, l'appui technique et financier du PNUD a permis à l'Association Professionnelle des EMF (APEMF) de se doter d'une direction exécutive, de représenter et défendre les intérêts des membres, de constituer un pool de 11 formateurs nationaux et d'organiser des ateliers de formation au bénéfice des membres. En outre, il a permis aux EMF la définition des objectifs à atteindre par période, l'amélioration des indicateurs, l'adaptation des stratégies et des produits, un meilleur ciblage de la clientèle et un reporting adéquat. Ainsi 5 EMF agréés et 4 initiatives communautaires de micro-finance en cours de formalisation ont bénéficié des appuis financiers et techniques et des formations et desservent 44.000 personnes dont 36% de femmes dans 13 localités.

La promotion de partenariat stratégique entre les acteurs et la sensibilisation des populations sur l'épargne et le crédit, avec l'appui du PNUD, sont marquées par une mobilisation croissante de l'épargne et une distribution prudente de crédit due d'une part à la priorisation de la réduction des impayés (CMCA) et d'autre part à la nécessité de la mise en place des procédures avant le démarrage des opérations de crédit (Sofia-Crédit). Le PNUD a financé la formation de 4 personnels de Sofia-Crédit de Bossangoa à Pala au Tchad et a fourni à cette entreprise, des matériels informatiques et un groupe électrogène, ce qui a permis de renforcer ses capacités. Sa politique de crédit est orientée plus en faveur des femmes et des jeunes et les activités pratiquées généralement par les bénéficiaires sont le petit commerce et la transformation des produits. Le crédit octroyé va de 10.000 à 1.000.000 FCFA par bénéficiaire et le taux de remboursement est nettement supérieur à 80%⁵.

Au plan stratégique, l'élaboration, la validation et l'adoption du document de stratégie nationale pour la finance inclusive 2010-2014 constitue une réforme majeure.

4.3.1.3 Produit 2.3.1

Les capacités des leaders et des organisations communautaires et les réseaux de partage de connaissances et d'expérience sur les questions de développement communautaires sont développés et appuyés

Le PNUD a appuyé les OAC dans leurs activités de développement local. Deux cas concrets peuvent être présentés : les cas de l'Association des femmes leaders et des PVVIH.

Le PNUD a appuyé le renforcement des capacités de l'Association des femmes leaders de Bossangoa.. Il s'agit des formations sur la consolidation de la paix, le concept genre, le droit des femmes et les activités génératrices de revenu. Outre ces formations, le PNUD a doté cette association en matériels : 2 paires de bœufs, 2 charrues avec les outils d'accompagnement, 2 moulins à manioc, des petits matériels en plastique, etc. Cependant, le choix de ces matériels, notamment des bœufs de trait et des moulins, n'a pas trouvé l'agrément des bénéficiaires : un

⁵ Source : entretiens dans le cadre de l'évaluation

bœuf est mort avant 3 mois, les moulins à manioc sont tombés en panne le premier jour de leur essai. Les femmes ont alors effectué les réparations en utilisant leurs fonds propres.

4.3.2 Effets observables et contribution de la composante aux priorités nationales

- Atteinte du point d'achèvement de l'IPPTE et remise de la dette ;
- Reprise des relations avec les partenaires internationaux ;
- Remise en ordre des finances publiques et du cadre macro économique qui est aujourd'hui relativement sain ;
- Disponibilité du DSRP, du rapport sur les OMD et du RNDH ;
- Début d'appropriation nationale du processus de formulation du DSRP II ;
- Meilleure synergie des actions d'accueil, d'information et d'orientation des opérateurs économiques et investisseurs ;
- Facilitation des procédures de création, modification, extension des entreprises par le regroupement des services techniques délocalisés (impôts, greffe du tribunal de commerce, CCIMA, OCSS et commerce) à la coordination du GUFÉ de Bangui ;
- Traitement à la chaîne des dossiers par les services techniques délocalisés, en respectant le délai de 7 jours ;
- Assainissement progressif du climat des affaires par le GUFÉ, tant à Bangui que dans les antennes régionales du pays par l'application des textes en vigueur ;
- Centralisation des statistiques et création des banques de données sur les dossiers des opérateurs économiques et investisseurs traités par le GUFÉ ;
- Création d'une banque de données sur les actes commerciaux délivrés par le GUFÉ : cartes de commerçants, agréments simples pour les personnes physiques, arrêtés d'agréments pour les personnes morales ;
- Classement des entreprises créées par forme juridique, pays d'origine, secteur d'activité ;
- Révision en cours des textes de base du GUFÉ pour améliorer les critères de Doing Business ;
- Amélioration de l'environnement légal, réglementaire et institutionnel à travers le Comité National de Micro-finance (CNMF) comme organe d'orientation, la Cellule de Micro-finance (CMF) comme organe de supervision et de contrôle. Cette amélioration de l'environnement légal et réglementaire a favorisé la diversification des prestataires de services financiers et l'extension de la couverture géographique (10 préfectures sur 16 disposent d'EMF de 1^{ère} et 2^{ème} catégories agréées) ;
- Renforcement des capacités des membres des EMF par l'APEMF qui les représente et défend leurs intérêts.

Les résultats de la composante ont contribué aux priorités nationales et aux résultats de l'UNDAF dans la mesure où le domaine d'intervention du CPAP (Réduction de la pauvreté, énergie et environnement) est en parfaite adéquation avec les axes 1 et 2 de l'UNDAF qui sont :

- **Effet 1 de l'UNDAF : D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement** de paix, de sécurité et de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et de consolidation de la paix.
- **Effet 2 de l'UNDAF** : D'ici 2011, la tendance à la dégradation des indicateurs sociaux de base est inversée, la pauvreté est réduite, et le pays s'est engagé dans un processus de développement durable avec une pleine participation communautaire.

4.4 Composante Energie et environnement

Le secteur de l'énergie et de l'environnement sont en bonne place dans la stratégie du PNUD pour appuyer le gouvernement. En effet, l'un des résultats du programme pays est l'appui du gouvernement en matière de gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles. L'objectif final est de pouvoir intégrer la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles dans les stratégies nationales et sectorielles de développement.

4.4.1 Les Appuis du PNUD

4.4.1.1 Produit 2.4.1

Les capacités nationales en matière de gestion durable des ressources naturelles, d'énergie renouvelable et de l'environnement connues et renforcées et les instruments de gestion sont adaptées aux normes internationales.

L'appui du PNUD en matière d'environnement et de gestion des ressources humaines a démarré en 2008. Avant cette date, il y a eu une phase de préparation du Prodoc (2006-2008). C'est en 2008 que l'appui a vraiment démarré. Pendant le cycle (2007-2011), deux projets ont été mis en œuvre. "Le projet de renforcement des capacités juridico institutionnelles pour la lutte contre la dégradation des terres en RCA" et le projet "promotion de l'environnement et du développement durable".

La RCA a ratifié la convention des Nations Unies sur la lutte contre la dégradation des terres, ce qui a permis l'obtention d'un financement du GEF. L'objectif du projet est de mettre en place un mécanisme pour gérer durablement les terres. Ce mécanisme prend en compte tous les secteurs concernés par la dégradation des terres (eau, forêt, agriculture, élevage, mines, etc.). Même si les dispositions sont globales, elles doivent être inscrites dans les politiques sectorielles de manière à garantir à tous les niveaux la gestion durable des terres.

Après une année de mise en œuvre, le projet a obtenu 2 résultats majeurs. Il s'agit de l'élaboration de deux documents fondamentaux pour la gestion durable des terres : le Plan d'Action National de Lutte contre la dégradation des terres (PANCCD) et le Plan d'investissement à moyen terme.

Le Plan d'action est un document multisectoriel qui prend en compte tous les secteurs et le plan d'investissement comporte des projets bancables. Des mesures sont prises pour que ces plans soient alignés sur la nouvelle stratégie 2008-2018 de lutte contre la désertification. Le projet a été entièrement exécuté par la partie nationale. 5 régions de la RCA ont été mises à contribution et c'est de façon participative avec les communautés que les projets bancables ont été identifiés.

Le projet "promotion de l'environnement et du développement durable" quant à lui, vise à promouvoir l'environnement dans le sens d'une gestion durable des ressources naturelles. Il vise la protection de l'environnement en vue d'arrêter la disparition des espèces biologiques. Ici, trois principales activités ont été menées : la promotion de l'environnement et du développement durable ; la promotion de l'électrification rurale ; et l'Appui aux communautés par de petites subventions.

Les principaux résultats obtenus :

- l'élaboration d'une Lettre de Politique Nationale en matière d'environnement (LPNE) : Cette lettre évoque les priorités environnementales à prendre en compte dans le DSRP ;
- l'élaboration de la cartographie des villages à électrifier ;
- l'élaboration des documents pour la mobilisation des ressources en vue de mettre en œuvre les documents de politique.

4.4.2 Effets observables et contribution de la composante aux priorités nationales

La composante énergie et environnement constitue un secteur innovant qui ne dispose pas encore d'effets observables.

4.5 Composante Lutte contre le VIH/SIDA

Le CPAP prévoit pour la période 2007-2011 deux résultats à atteindre : le premier concerne l'opérationnalité des différents acteurs (Ministères et institutions, secteur privé, société civile) et leur reconnaissance du leadership unique du CN/CNLS et le second, l'élaboration et la vulgarisation d'une stratégie de prise en charge intégrée des maladies liées au VIH/SIDA. Pour le premier résultat à atteindre, il est prévu des renforcements de capacités et pour le second l'amélioration de l'environnement commercial, législatif et fiscal.

4.5.1 Les Appuis du PNUD

4.5.1.1 Produit 3.1.1

Les capacités d'organisation, de mobilisation, de planification, de suivi et d'évaluation et de la coordination de la lutte sont renforcées.

A travers le projet *Promotion des Stratégies de réduction de l'impact du VIH/SIDA sur le Développement Humain*, le PNUD a appuyé le renforcement des capacités (formation et information) des institutions publiques, des Organisations de la société civile, des Organisations Non Gouvernementales, des Organisations communautaires, afin de les rendre capables d'élaborer, mettre en œuvre et évaluer chaque année, leurs plans opérationnels de lutte contre le VIH/SIDA. En effet, 30% d'ONG impliquées dans la lutte contre le VIH/SIDA et 5 secteurs ministériels disposent d'un plan d'action annuel budgétisé dans le cadre de la mise en œuvre du «Three Ones» dont le principe était largement méconnu au début du programme de coopération.

En dépit de cette avancée, les visites de terrain indiquent que le mécanisme de suivi évaluation au niveau central est encore en train de se mettre en place.

4.5.1.2 Produit 3.1.2

L'environnement commercial, législatif et fiscal facilite un plus grand accès au financement de la lutte contre le SIDA, dans le cadre de la prévention et des traitements.

Les indicateurs retenus par le CPAP pour renseigner l'atteinte de ce résultat sont les «textes de lois » et les « textes d'incitations administratives ». L'appui du PNUD a été efficace dans la mesure où la loi sur les droits et obligations des PVVIH est vulgarisée au niveau des structures judiciaires et des organisations des PVVIH. Ceci constitue une avancée au regard du vide juridique qui existait au démarrage du programme de coopération.

Les PVVIH dont le nombre total est estimé à 260 400 (6,2% de la population âgée de 15 à 49 ans) sont suivies et bénéficient d'une prise en charge médicale, psychologique et sociale. Elles sont organisées en associations afin de mieux s'approprier les programmes de lutte contre le VIH/SIDA et participer à la sensibilisation des populations, au changement de mentalités et de comportements. Mais, leurs capacités de gestion des programmes restent encore très faibles.

4.5.2 Effets observables et contribution de la composante aux priorités nationales

La mise en œuvre de la composante VIH/SIDA a permis d'obtenir les effets suivants :

- des ONG et institutions publiques disposent d'un plan d'action annuel budgétisé dans le cadre de la mise en œuvre du principe « Three Ones » largement méconnu au début du programme de coopération ;
- la loi sur les droits et obligations des PVVIH est vulgarisée au niveau des structures judiciaires et des organisations des PVVIH, ce qui constitue une avancée au regard du vide juridique qui existait au démarrage du programme de coopération.

Ces résultats traduisent des transformations stratégiques et institutionnelles permettant d'accélérer l'appropriation nationale de la lutte contre le VIH/SIDA, visée par le résultat 3 de l'UNDAF : « *d'ici 2011, la transmission et l'impact du VIH/SIDA sont réduits par une appropriation nationale croissante et soutenue de la réponse à la pandémie* »; appropriation nécessaire pour la réalisation de la priorité nationale « *Réduire le taux de l'infection du VIH/SIDA et son impact sur la population* ».

4.6 Activités non planifiées dans le CPAP mais réalisées avec des résultats probants

Une activité non planifiée mais réalisée est l'appui au processus électoral. Dans la perspective d'appuyer le processus de consolidation de la paix, les autorités nationales ont sollicité au cours du cycle l'appui du système des Nations Unies, à travers le BINUCA, pour l'organisation des

élections présidentielles et législatives. Les objectifs de l'assistance des Nations Unies étaient de :

- Contribuer à l'amélioration de l'environnement social, politique et sécuritaire en RCA en vue de réunir les conditions pour l'organisation d'élections libres et transparentes ;
- Apporter un appui technique pour la préparation et la conduite des élections législatives et présidentielles en 2010-2011.

Le projet d'appui au cycle électoral a été donc formulé par le PNUD avec un budget de 19.315.000 USD⁶. Le PNUD a apporté sa contribution sur fonds propres en décembre 2009. Cet appui a consisté en une assistance préparatoire, un appui d'urgence ayant permis à la CEI de devenir fonctionnelle, la mobilisation d'une équipe technique constituée d'un expert en recensement électoral et d'un CTP du projet, des experts en formation, en éducation civique, en achats/logistique, en administration et finances et du personnel d'appui.

La stratégie d'intervention reprend les principes du PNUD en matière de Gouvernance Démocratique à savoir : appuyer les institutions en charge de l'administration électorale, la CEI en particulier, dans l'organisation des échéances électorales ; renforcer la participation de la société civile par des programmes de sensibilisation et d'éducation civique ; appuyer un volet communication pour garantir le déroulement du processus dans un cadre apaisé.

Le projet s'inscrit dans une logique de long terme, de façon à accroître les capacités en matière électorale et à favoriser l'autonomie de la CEI pour les futurs scrutins. La phase actuelle a une durée de vie de 19 mois, soit du 1^{er} mai 2010 au 31 novembre 2011. Le mécanisme de suivi et évaluation repose sur des réunions hebdomadaires de l'Unité de Gestion et les réunions hebdomadaires du comité de pilotage pour faire l'état d'avancement des activités. Aussi, des rapports d'avancement et financiers sont présentés par la CEI et le CTP du Projet aux membres du Comité sur une base mensuelle.

Sans reprendre ici les tâches quotidiennes du personnel du projet et tout le processus qui a conduit aux élections, on peut dire que la grande réalisation de ce projet est d'avoir appuyé avec succès le processus électoral.

En ce qui concerne les activités non planifiées mais réalisées, on peut aussi citer la plupart des projets du Fonds Mondial. C'est vrai, le VIH/SIDA est annoncé dans le CPAP. Mais il ne prenait pas en compte tous les volets de la lutte menée par le Fonds Mondial. De plus, le Fonds Mondial a exécuté des projets de lutte contre la Tuberculose et le Paludisme. Les principaux résultats à l'actif du PNUD, récipiendaire principal sont :

« Renforcement de la prise en charge globale des PPVVIH en RCA ».

- ✓ 1.818 personnes formées dans divers domaines de la lutte contre le VIH/SIDA ;
- ✓ 16 centres de Conseil Dépistage Volontaire du VIH construits à travers le pays ;
- ✓ 118.939 personnes dépistées pour le VIH ;
- ✓ 39 centres de prescription des ARV régulièrement approvisionnés en ARV et consommables médicaux ;

⁶ Les principales structures ayant appuyé ce projet sont : le Gouvernement (4,790,563 \$US), le PNUD (1,265,000 \$US), l'Union Européenne (7,570,208 \$US), le PBF (1,500,000 \$US), MICOPAX (à préciser)

- ✓ Suivi biologique gratuit de 18.502 personnes infectées par le VIH ;
- ✓ 11.864 personnes sous traitement ARV ;
- ✓ 20.350 personnes bénéficient du traitement prophylactique des infections opportunistes ;
- ✓ 16.702 cas d'infections opportunistes ont été traités ;
- ✓ 5.992 femmes enceintes ont été dépistées positives.

« Renforcement de la lutte contre la Tuberculose en RCA ».

- ✓ 296 agents de santé et 416 volontaires de la tuberculose ont été formés dans le cadre de la lutte contre la tuberculose ;
- ✓ 15.566 nouveaux cracheurs de BK ont été dépistés et mis sous traitement.

« Renforcement de la prise en charge globale des orphelins et OEV du VIH/SIDA ».

- ✓ 2.541 acteurs de la prise en charge des OEV formés ;
- ✓ 25.018 enfants pris en charge pour le traitement de diverses affections ;
- ✓ 1.135 enfants infectés par le VIH ont été mis sous traitement ARV ;
- ✓ 13.280 orphelins et enfants vulnérables ont été réinsérés dans des familles ;
- ✓ 23.269 enfants ont été pris en charge sur le plan éducationnel (frais de scolarité, fournitures scolaires habillement) ;
- ✓ 7.225 familles ayant accueilli les OEV ont été appuyées sur le plan alimentaire ;
- ✓ 15 centres d'écoute pour OEV ont été construits.

« Faire reculer le Paludisme en RCA » :

- ✓ 6.622 personnes dont 2.545 leaders communautaires et 1.937 Distributeurs Communautaires d'ACT ont été formés dans le domaine de la prise en charge des cas de paludisme ;
- ✓ 291.212 cas de paludisme non compliqués de paludisme chez les enfants de moins de 5 ans ont été traités au niveau des formations sanitaires ;
- ✓ 39.444 cas de paludisme non compliqués de paludisme chez les enfants de moins de 5 ans ont été traités au niveau communautaire ;
- ✓ 102.465 femmes enceintes ont reçu un traitement préventif intermittent dans le cadre de la prévention du paludisme ;
- ✓ 784.052 moustiquaires imprégnées de longue durée ont été distribuées dans le cadre de la prévention du paludisme.

Le tableau ci-dessous décrit les performances des projets.

Evaluation des performances des programmes par le Fonds Mondial

Programme	Evaluation	Observations
« Renforcement de la prise en charge globale des personnes vivant avec le VIH en RCA » : CAF-202-G01-H-00,	A1	Satisfaisant : objectifs dépassés > 100 %
« Renforcement de la prise en charge globale des orphelins et autres enfants rendus vulnérables (OEV) par le VIH/SIDA » : CAF-404-G02-H,	B1	Adéquat : objectifs atteints entre 60 -89 %
« Renforcement de la lutte contre la Tuberculose en RCA » : CAF-404-G03-T,	B1	Adéquat : objectifs atteints entre 60 -89 %
« Faire reculer le Paludisme en RCA » : CAF-404-G04-M,	B2	Insuffisant : objectifs atteints entre 30-59 % mais potentiel démontré

4.7 Analyse des stratégies et du dispositif de pilotage

Le Programme est apprécié par rapport à la pertinence et aux forces et faiblesses de ses stratégies. Cette appréciation vise trois objectifs : voir si le Programme était adapté compte tenu des problèmes de développement à résoudre, examiner la contribution des stratégies utilisées pour l'atteinte des objectifs et tirer les enseignements de cette mise en œuvre en ressortant les forces et faiblesses.

4.7.1 Les options stratégiques du Bureau pour la sortie de crise

Dans le contexte de crise qu'a connu la RCA, la stratégie prioritaire du PNUD était de renforcer les capacités nationales afin qu'elles permettent le fonctionnement des institutions de l'Etat. Dans ce cadre, en partenariat avec la Banque Africaine de Développement, il a contribué au renforcement des capacités dans les domaines de la planification économique et sectorielle, la programmation des investissements, l'assainissement du cadre macro-économique, la tenue des comptes nationaux et le suivi-évaluation.

4.7.2 Pertinence des stratégies de gestion prévues dans le CPAP

4.7.2.1 Stratégies et Objectifs du CPAP

Selon les Directives UNDAF, cinq principes interdépendants et étroitement liés doivent être appliqués par les Equipes de pays⁷ :

- une approche basée sur les Droits Humains (ADH) ;
- le renforcement des capacités ;
- l'élimination des discriminations basées sur le sexe ;
- la durabilité environnementale et ;
- la gestion axée sur les résultats (GAR).

L'équipe d'évaluation a ainsi examiné dans quelle mesure ces principes ont été pris en compte au cours du cycle. A ce sujet, trois observations majeures ont été faites :

1. Le CPAP a intégré l'approche basée sur les Droits Humains en traitant aussi bien des droits politiques et civils que des droits économiques, politiques et sociaux. En effet, la promotion de la bonne gouvernance et la garantie du respect des lois y constituent la plateforme de l'ensemble des actions. En outre, basé sur les conclusions du CCA, le Plan d'action du Programme de Pays 2007-2010 a pris en compte la hiérarchie des causes à combattre pour améliorer la situation dans les domaines d'intervention (insécurité, discriminations à l'égard de la femme, pauvreté et VIH).
2. Le renforcement des capacités est la principale stratégie du Programme. Il est transversal et est recherché dans chaque Produit attendu du Programme. Dans le cas de la Composante Gouvernance et Prévention de crise par exemple qui a 6 Produits, le

⁷ Stamford Consensus : The Human Rights-Based Approach to Development Cooperation. Towards a Common Understanding Among UN Agencies, 5-7 mai 2003 (cité dans la revue à mi-parcours du PCAD de 2010).

développement des capacités est recherché à travers toutes les stratégies de mise en œuvre des Produits 1 à 6. C'est dire que le caractère transversal du secteur est appliqué. Il en est de même de la durabilité environnementale qui, en principe, devait découler de ce renforcement des capacités.

3. La prise en compte du Genre et des principes de la gestion axée sur les résultats n'a pas été prévue de manière systématique dans le CPAP. En effet, bien que signalée de manière explicite dans les stratégies de mise en œuvre des Produits 1 et 3 de la composante 2 (réduction de la pauvreté) et dans celles des deux Produits de la Composante 3 (lutte contre le VIH/SIDA), elle est plutôt implicite pour les Produits de la première composante. Pour la Gestion axée sur les résultats, la mise en œuvre est plus difficile encore compte tenu de l'objet des Produits et du caractère qualitatif de plusieurs indicateurs.
 - Objet des Produits : les Produits des composantes semblent être juxtaposés du fait qu'il n'apparaît pas clairement comment l'atteinte d'un Produit peut contribuer à l'atteinte d'un autre Produit. De ce fait, il n'y a pas un calendrier montrant comment les Produits « s'emboîtent ».
 - Situation des indicateurs : la plupart des indicateurs utilisés dans le CPAP ne sont pas spécifiques, mesurables, atteignables/réalisables, pertinents et assortis d'un calendrier. Le Produit 2 de la Composante Gouvernance et Prévention de crises, par exemple, est exprimé en termes qualitatifs et stipule simplement que « l'accès à la justice est accru surtout dans les ex-zones de conflits et la promotion et le respect des droits humains sont renforcés ».

4.7.3 Mise en œuvre du Programme

Les stratégies retenues dans le Plan d'Action du Programme de Pays 2007-2011 peuvent être regroupées en 3 catégories selon qu'elles visent (i) l'implantation harmonieuse des projets, (ii) la coordination des activités au sein des Agences du SNU et (iii) le partenariat et la mobilisation des ressources. L'examen de chacune d'elles a montré ce qui suit.

4.7.3.1 Stratégies d'implantation des projets

Mise en place du Cadre organisationnel

Pour chaque composante du Programme 2007-2011, il était prévu un Comité de pilotage, une équipe opérationnelle en charge de l'établissement des plans d'étapes et une équipe technique en charge du contrôle de la qualité. Parmi ces structures, seul un Comité de Pilotage a été établi par le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale pour assurer le suivi des appuis à l'exécution du DSRP. Cette situation a facilité la centralisation de l'information, notamment à travers le DAD (Development Assistance Database). Mais elle n'a pas conduit à des revues annuelles du Programme qui auraient pu assurer le monitoring des activités de chaque pilier du développement.

Au terme de la période d'exécution du Programme 2007-2011, la non-installation d'une équipe en charge du contrôle de la qualité apparaît donc comme un gap.

Implantation des Projets dans les structures de l'Etat

Pour l'implantation des Projets, le PNUD a retenu les Ministères et services de l'Etat. Cette approche a au moins trois avantages :

- elle permet un renforcement des capacités nationales du fait que chaque Expert international a et forme un homologue centrafricain ;
- elle apporte un appui logistique qui garantit le fonctionnement de la structure ;
- elle facilite l'appropriation nationale du fait qu'on ne crée pas un nouveau service, mais qu'on renforce simplement une structure qui, de toute façon, est appelée à se pérenniser.

Cependant, comme l'implantation des Projets s'est accompagnée du recrutement d'un personnel spécifique chargé du Projet et payé par celui-ci, il y a généralement une tendance à la démotivation des personnes œuvrant pour la structure où s'installe le Projet mais qui sont rémunérées par l'Etat ; ce qui réduit les chances d'appropriation nationale. Compte tenu de ces problèmes, l'appui du PNUD doit améliorer le cadre de travail et renforcer les compétences techniques de tous les membres des structures d'accueil de Projet. Il doit apporter ce qui manque et ne doit pas créer des services parallèles à ceux qui existent déjà (par exemple une comptabilité parallèle à celle déjà présente dans un ministère).

Implication de la Société civile et des ONG en particulier

Les organisations de la Société civile ont constitué un maillon important dans la réalisation des activités surtout dans les milieux ruraux et dans les zones d'insécurité. En effet, elles ont été d'un grand apport dans la lutte contre les abus et maltraitements, notamment par la formation de parajuristes et par l'installation des cabinets juridiques. Dans la lutte contre la pauvreté, elles ont contribué au regroupement des candidats au microcrédit et à la mise en commun des contributions individuelles qui, dans plusieurs cas (notamment à Bossangoa) ont permis de faire le dépôt minimum nécessaire pour accéder au crédit.

Cependant, des résultats de la discussion de groupe tenue dans le cadre de la présente mission avec les représentants des ONG (le 24/02/2011), il ressort que l'appui du PNUD est perçu plus comme une intervention continue qu'une action qui sert au lancement des activités. Il faut donc des modalités pour une meilleure appropriation, par les ONG des principes de la Déclaration de Paris, dont la redevabilité.

Implication des autorités nationales

Le plaidoyer est l'une des 6 stratégies communes aux 3 Composantes du Programme prévues dans le CPAP. Le PNUD l'a surtout réalisé dans le cadre des tables-rondes des Partenaires présidées par le Ministre en charge du Plan. Celles-ci ne se faisant pas de manière régulière, la nécessité d'un plus grand leadership dans l'appropriation des principes de la Déclaration de Paris est ressentie. En effet, le montant de l'aide publique au développement pourrait s'accroître sensiblement s'il y a des signaux forts de cette appropriation nationale comme l'ont montré les

suggestions faites lors des entretiens dans plusieurs missions de coopération bilatérale. Le retour des représentations des Institutions comme la BAD, le FMI et la BM à la suite de l'assainissement des finances publiques est un autre signe qui montre que les progrès dans la gouvernance accroissent les apports des partenaires.

Deux actions pourraient contribuer à l'amélioration de la situation :

- la systématisation de la tenue des tables-rondes et ;
- la tenue des revues annuelles prévoyant un rapport non seulement sur les engagements du PNUD et l'exécution des activités, mais aussi sur la contribution de la partie nationale et les progrès dans l'appropriation nationale ; ce qui les amènerait à mieux contribuer à l'application des principes de la Déclaration de Paris.

Communication et visibilité des réalisations

En accroissant la visibilité des actions menées, la communication sur la mise en œuvre progressive du Programme favorise le processus d'appropriation nationale. Les stratégies prévues pour l'atteinte des Produits font relativement peu recours à la communication et à la mobilisation sociale. En effet, cette dernière est évoquée de façon explicite seulement pour les Produits 2, 3 et 4 de la composante 1 (Gouvernance et prévention de crises) et pour le Produit 4 de la Composante 2 (Réduction de la pauvreté)⁸.

L'insuffisance de la communication s'est traduite par une faible connaissance, par les autorités des entités déconcentrées, de ce qui se fait dans le cadre du Programme comme l'a montré la visite des activités à Bossangoa ; d'où leur faible facilitation des activités et le fait que la population continue à penser que le succès du travail mené relève principalement de la responsabilité du PNUD. Il convient dès de tirer profit de l'existence d'un poste de spécialiste en communication pour établir un programme de communication pour le développement impliquant les membres des Projets.

4.7.3.2 Stratégie pour une collaboration inter-agences accrue au sein du SNU

La réforme des Nations Unies encourage la généralisation de la programmation conjointe et des programmes conjoints. Aussi, le CPAP a prévu de renforcer la complémentarité inter agences. A cet effet, il y a eu deux facteurs favorisant : l'alignement du Programme sur les priorités nationales et la crise qui a accru les besoins et qui a incité à un partage des coûts en travaillant ensemble.

Pendant la mise en œuvre, des opérations conjointes telles que l'enquête MICS3 ont été réalisées. Mais globalement, la mise en place de programmes conjoints ne s'est pas faite. Cela s'est traduit par la non-réalisation des revues conjointes pour les Agences de l'exCom et par la faible proportion des missions conjointes (10 % seulement suivant l'enquête de 2008 sur la mise en œuvre de la Déclaration de Paris en 2007⁹). En outre, des actions ont été menées sans

⁸ La stratégie 1 de mise en œuvre de ce produit prévoit explicitement une forte implication des bénéficiaires (des hommes et des femmes).

⁹ Données reprises du rapport sur de la revue à mi-parcours du PCAD 2007-2010 (voir République Centrafricaine / Organisation des Nations Unies, Plan Cadre d'Aide au Développement 2007-2010, Revue à mi-parcours, Bangui, 2010, p.42).

complémentarité explicite par exemple dans la promotion du Genre (UNFPA, UNICEF, etc.), la lutte contre le VIH et le SIDA (UNFPA, PNUD, UNICEF, ONUSIDA, etc.) et la lutte contre les violences basées sur le Genre (UNFPA, UNICEF, etc.). Cette situation « a nui à l'accomplissement des résultats prévus dans l'UNDAF »¹⁰.

Pour améliorer la situation, l'existence d'un document fédérateur (UNDAF) est un atout. Il faudrait en tirer profit pour mettre en place un processus de coordination de sa mise en œuvre (avec des revues annuelles). Le PNUD qui a, parmi ses avantages comparatifs, le leadership dans la coordination de cette programmation conjointe doit prendre des initiatives. Ainsi outre les réunions hebdomadaires des Chefs d'Agences qui se tiennent déjà, il faudrait une équipe opérationnelle chargée de l'établissement des plans d'étapes. Cette dernière pourrait commencer par l'organisation d'une retraite des membres du SNU qui aurait pour objectif de déterminer les avantages comparatifs de chaque Agence et d'identifier les domaines d'intervention conjointe dans la réalisation du nouveau PCNUAD.

4.7.3.3 Le partenariat et la mobilisation des ressources

Le Programme d'Action d'Accra a appelé à bâtir des partenariats plus efficaces et plus ouverts à tous au service du développement, non seulement avec la société civile, mais aussi avec les donateurs bilatéraux et multilatéraux afin de réduire la fragmentation de l'aide qui représente un coût. En application de ce principe et compte tenu des besoins accrus issus de la crise, des dispositions ont été prises pour mobiliser davantage de ressources en impliquant aussi bien les acteurs nationaux que la communauté internationale¹¹. En plus, le PNUD a dû réaliser des activités qui lui ont été confiées par d'autres partenaires du Gouvernement pendant la crise.

Cette exécution des activités d'autres PTF a entraîné un surplus de travail ainsi que la nécessité de disposer d'une expertise que le PNUD n'avait pas au début de la crise. Cela a abouti à une dispersion des efforts et à des problèmes de gestion qui ont commencé à ternir son image vis-à-vis des bénéficiaires. Compte tenu de ce qui précède et du retour des Partenaires qui avaient quitté la RCA, le PNUD a intérêt à se recentrer dans les domaines où il a des avantages comparatifs et qui sont en relation avec les priorités du Gouvernement. La crise a aussi montré qu'il faut un cadre permettant la coordination de l'Aide Publique au Développement (APD) par les pouvoirs publics. Cela permet d'éviter les duplications dans les interventions et d'affecter les ressources aux priorités du Gouvernement.

Le PNUD a contribué à la mise en place d'un tel outil par l'appui à l'acquisition du DAD (Development Assistance Database) par le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale. Dans la mesure où il permet à chaque partie prenante de connaître les apports de tout donateur, ce système est susceptible de favoriser des synergies et d'accroître le niveau de financement du DSRP. Aussi, le PNUD peut l'utiliser pour établir des programmes conjoints avec les PTF qui interviennent dans ses domaines prioritaires. Le renforcement des capacités est l'un de ces secteurs. Le PNUD s'y investit déjà par le Programme d'appui au renforcement des capacités pour la mise en œuvre du DSRP (ARCAD). Pour réussir, ce Programme doit permettre la définition d'une stratégie globale de renforcement des capacités

¹⁰ République Centrafricaine / Organisation des Nations Unies, Plan Cadre d'Aide au Développement 2007-2010, Revue à mi-parcours, Bangui, 2010, p.37.

¹¹ Pour plus de détails, se référer à la section du rapport de la présente évaluation sur l'utilisation des ressources financières.

basé sur des analyses institutionnelles. Ci-dessous (tableau 3), le tableau présentant les forces et faiblesses de chaque stratégie de mise en œuvre.

Tableau 3 : Forces et faiblesses des stratégies de mise en œuvre

Angle d'analyse stratégique	Forces du programme de coopération par rapport à la stratégie	Faiblesses du programme de coopération par rapport à la stratégie
1. Appropriation nationale du processus	Implication de la partie nationale dans le processus d'exécution des projets Renforcement des capacités de la partie nationale pour une meilleure exécution nationale des projets	Faible implication de la partie nationale, et surtout des bénéficiaires dans le suivi et évaluation des programmes et projets Faible implication des autorités locales dans le suivi et l'évaluation du DSRPI.
2. Prise en compte de l'équité et du Genre	Des documents fondamentaux ont été réalisés, des formations ont été faites. Des actions ont été entreprises entre agences.	Le non-recrutement du Chargé de Programme Genre freine l'atteinte des résultats dans ce domaine. Faible mise en œuvre de l'approche genre dans les projets.
3. Développement des capacités	Exécution des activités contenues dans les PTA, notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités institutionnelles et humaines de la partie nationale	Non prise en compte des causes réelles de la faiblesse des capacités de la partie nationale
4. Mobilisation sociale	Appuis financier et technique à l'organisation des ateliers de formation et de sensibilisation	Procédures de gestion longues qui induisent des retards pour la mise à disposition des experts et des décalages des dates de démarrage Réduction des appuis financiers pour la prise en charge des participants aux ateliers sans explications préalables qui suscite des sentiments de découragements Organisation insuffisante, au niveau local, de séances de partage d'expériences réussies
5. Plaidoyer	L'acceptation du principe de l'organisation de tables-rondes est un acquis important	Tables-rondes organisées de manière non systématisée Insuffisance de la concertation préalable des participants aux tables-rondes
6. Stratégie du Partenariat	Appui financier et technique au gouvernement pour le renforcement de la coordination des programmes et projets Capacité d'exécution des programmes cofinancés par les autres PTF Attribution des marchés au secteur privé et appuis à la société civile pour la mise en œuvre, le suivi et évaluation des projets Collaboration au sujet de la gestion du système d'information : appui du PNUD, aux côtés de l'UNICEF et de l'UNFPA à la préparation et aux opérations de collecte de données dans le cadre de l'enquête MICS IV en cours et de la mise en place du système Devinfo	Procédure de gestion longue et préjudiciable pour la mise en œuvre, le suivi et évaluation des programmes et projets co-financés avec les autres PTF Insuffisance de reporting pour renseigner sur les indicateurs de performance des projets et programmes, voire de suivi de l'aide dans le cadre du DSRP
7. Suivi-Evaluation	Des actions de suivi et évaluation ont été réalisées dans le cadre des programmes et projets malgré le manque de dispositif en la matière au niveau du bureau (PNUD)	Revue annuelle du programme non organisée Pas de revues conjointes avec les autres agences du SNU Pas de PTA conjoints
8. Respect des engagements du PNUD	Accroissement des demandes d'appui adressées au PNUD à la suite de la crise	Dispersion des efforts Délais de décaissement dépassant le plus souvent le délai institutionnel de 15 jours
9. Respect des engagements du Gouvernement	Appuis technique et financier au gouvernement pour la coordination Mise en œuvre des mécanismes de la planification participative et organisation des réunions de planification et de stratégie conjointe Coordination thématique à travers les Clusters	Non respect des engagements financiers nécessaires pour la pérennisation des acquis du programme Non prise en compte par le budget des contributions financières de l'Etat au programmes et projets

5

Analyse des données

5.1 Performance du programme pays

5.1.1 Pertinence

L'exercice ici est d'examiner la conformité du CPD avec les besoins réels de développement de la République Centrafricaine tel qu'exprimé dans le DSRP. Cette analyse renferme au moins deux questions :

- Les objectifs poursuivis par le CPD sont-ils en harmonie avec le programme tracé par le gouvernement Centrafricain ?
- Ces objectifs sont-ils conformes avec les priorités internationales et le mandat du PNUD ?

A la lecture du CPD et du DSRP, l'on note que le programme pays, conjointement signé le 26 février 2007 entre le Gouvernement centrafricain représenté par Mr Sylvain Maliko, alors Ministre de l'Economie du Plan et de la Coopération Internationale et le PNUD représenté par Mr Toby Lanzer, Représentant Résident, épouse les priorités arrêtées par l'Etat Centrafricain en matière de développement. D'ailleurs, lors de la planification des activités du CPAP, le PNUD, conformément au canevas recommandé, rappelle chaque fois et pour chaque composante les objectifs et priorités nationales ainsi que les résultats UNDAF auxquels sont liés les résultats attendus du CPAP¹². Ces objectifs et priorités nationales sont développés dans le DSRP.

En effet, le Gouvernement Centrafricain avec l'appui du PNUD, de la Banque Mondiale et d'autres partenaires au développement, s'est engagé à élaborer un Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté. L'initiative du PNUD est intervenue, dans ce contexte post conflit, pour appuyer le gouvernement à formuler une stratégie de réduction de la pauvreté axée sur les OMD, et d'aider de la sorte à la remobilisation des principaux partenaires au développement en faveur de la RCA. Le processus d'élaboration du DSRP a débuté en décembre 2006, et a été parachevé en septembre 2007 avec l'appui du PNUD.

¹² Voir en annexe du CPAP, le cadre de résultats et de ressources.

Il n'y a donc aucun doute sur l'alignement du CPAP sur les priorités nationales. Le programme pays et le DSRP sont en parfaite harmonie. De même, les objectifs du CPAP sont en harmonie avec les grandes conventions internationales notamment avec les OMD.

Points forts de la pertinence du programme

- Programme aligné sur l'UNDAF et sur les priorités nationales ;
- Appuis pluriels et salutaires du PNUD en réponse aux urgences (Gouvernance démocratique et administrative, consolidation de la paix et prévention des crises, assainissement du cadre macro-économique, etc.)

Points faibles de la pertinence du programme

- Absence d'une revue systématique de l'ensemble du programme qui aurait permis d'ajuster la pertinence du programme à l'évolution du contexte national.

Appréciation générale sur la pertinence du projet :

Au regard de tout ce qui précède, si l'on considère une échelle de valeur de 0 à 100, on peut attribuer à la pertinence, une valeur comprise entre 70 et 89. Après réflexion sur l'analyse de la pertinence, les évaluateurs ont attribué la note de 85 (Très bien) à la pertinence du programme.

Tableau 4 : Appréciation de la pertinence

Echelle de valeur					
Pondération	0 – 25	26 – 49	50 – 69	70 – 89	90 – 100
Appréciation	- Manquant +	- Insatisfaisant +	- Satisfaisant +	-Très bien+	-Excellent+
Note attribuée				85	

5.1.2 Efficacité

Les objectifs fixés au départ, ont-ils été atteints ou non ? C'est à cette question que nous devons répondre ici. Pour une évaluation finale, la question fondamentale est de savoir si les résultats obtenus à la fin du cycle (2007-2011) sont conformes aux objectifs fixés.

- Quelle est la qualité des interventions, des produits réalisés et des résultats obtenus ?
- Le programme a-t-il une bonne couverture des zones géographiques et des groupes cibles ?
- Quel est l'impact des facteurs limitant ou favorisant les réalisations.

5.1.2.1 La qualité des interventions

En quatre années de mise en œuvre, le programme a obtenu des résultats significatifs : les institutions de la République sont devenues stables et fonctionnelles. Leurs environnements de travail se sont renforcés ainsi que les capacités de leur personnel administratif. On note également une avancée dans l'accès des populations à la Justice, notamment des femmes et des personnes démunies. Des ex-combattants ont été désarmés et ont reçu des kits de

menuiserie, maçonnerie, agriculture, coiffure et couture pour s'installer. Des documents de politique ont été élaborés et adoptés dans plusieurs secteurs (développement, environnement, micro-finance, VIH/SIDA).

On note aussi comme forces, l'implication de la partie nationale dans le processus d'exécution des projets et le renforcement des capacités de la partie nationale pour une meilleure exécution nationale des projets.

Mais il faut signaler une faible appropriation nationale, la faiblesse du suivi et évaluation et l'absence de revues périodiques (semestrielle ou annuelle) du programme qui auraient pu améliorer la qualité des interventions.

Par ailleurs, le PNUD n'a pas su se concentrer autour d'un nombre de cibles restreint en vue d'une synergie entre les actions menées, ce qui pouvait accroître la qualité des interventions.

Il faut toutefois reconnaître la flexibilité du PNUD qui a su répondre promptement aux demandes du gouvernement. Nous pensons au projet d'appui au cycle électoral qui n'était pas prévu dans le CPAP mais qui a été conçu et exécuté avec efficacité et dans les délais.

5.1.2.2 Analyse de la couverture

L'analyse de la couverture traitera de deux questions importantes : l'une concerne la couverture géographique du projet et l'autre l'atteinte réelle des cibles prévues à l'élaboration du projet.

Il est évident que le programme ne peut couvrir toutes les zones à cause des questions de sécurité. Mais même dans les zones couvertes la couverture n'est pas complète : la récupération des armes chez les civils s'est seulement limitée à Bangui. Un quart seulement des fonds annoncés a été effectivement utilisé tandis que les cibles n'ont pas été entièrement touchées. D'autre part les zones affectées par les conflits comme KAGA BANDORO, SIBUT, BOSSANGO et BOZOUUM n'ont pas encore bénéficié de ce programme de récupération des armes.

Par rapport à l'atteinte des cibles prévues, les fonctionnaires des Ministères et Institutions appuyés, les ex combattants, les avocats, les policiers et gendarmes, les magistrats et les populations rencontrés au cours des visites de terrain ont témoigné des améliorations de leurs conditions intervenues du fait de l'appui du PNUD.

5.1.2.3 Impact des facteurs favorisant et des facteurs limitant l'efficacité du programme

5.1.2.3.1 Facteurs favorisant l'efficacité du programme

Le programme a évolué dans un environnement difficile. Il ya très peu de facteurs favorisant son efficacité. Toutefois, on peut citer les éléments suivants qui peuvent contribuer à son efficacité :

- Différentes études et évaluations effectuées, notamment dans cadre de l'élaboration du DRSP II, l'évaluation du DSRP I et des OMD ;
- La flexibilité du management qui est ouvert à toutes idées pouvant aider à améliorer l'efficacité du programme ;
- L'engagement des autorités locales à accompagner le programme et à veiller à son appropriation par les communautés.

5.1.2.3.2 Facteurs limitant l'efficacité du programme

Les éléments suivants constituent des facteurs qui limitent l'efficacité du programme

- Situation de crise politique et économique, pays post conflit ;
- Situation de relèvement, non de développement ;
- Faible leadership du gouvernement.

L'appréciation de l'efficacité pourrait aussi se faire de façon plus normative. L'absence d'un système national performant de production d'indicateurs socioéconomiques fiables et actualisés et la non réalisation d'une étude de référence rend complexe cette appréciation. La manière la plus objective d'apprécier l'efficacité du projet est de vérifier si sa mise en œuvre a permis l'évolution des indicateurs liés au projet d'un niveau N à un niveau N+1. Mais peu de données de référence sont disponibles pour faire une telle appréciation.

Points forts de l'efficacité du programme

Des résultats significatifs :

- Documents de politique élaborés et adoptés dans plusieurs secteurs (développement, environnement, micro-finance, VIH/SIDA) ;
- Institutions de la République plus stables et fonctionnelles ;
- Environnement de travail et capacités du personnel administratif renforcés ;
- Meilleur accès des populations à la Justice, notamment des femmes et des personnes démunies (dans les zones des projets) ;
- Des ex-combattants désarmés et reconvertis ;
- Contribution à l'assainissement des finances publiques qui a favorisé le retour de plusieurs PTF.

Points faibles de l'efficacité du programme

- Lourdeur des procédures et retard dans le démarrage des projets, ce qui limite l'atteinte des résultats ;
- Faible opérationnalité du cadre des résultats (pas SMART), rendant difficile l'appréciation de l'efficacité ;
- Absence des études de référence permettant de renseigner les indicateurs ;
- Faible synergie avec les autres agences du SNU traduite par la faiblesse de missions et activités conjointes
- Faible leadership du gouvernement ;

- Faible suivi/évaluation de l'ensemble du programme ce qui a un impact sur la qualité des produits et résultats ;
- Faible synergie entre composantes ou projets ainsi qu'entre acteurs/intervenants (due sans doute à l'absence de revues périodiques systématiques de l'ensemble du programme).

5.1.2.4 Appréciation générale sur l'efficacité du projet :

Au regard de tout ce qui précède, si l'on considère une échelle de valeur de 0 à 100, on peut attribuer à l'efficacité une valeur comprise entre 50 et 69. Après réflexion sur l'analyse de l'efficacité, les évaluateurs ont attribué la note de 60 (Satisfaisant) à l'efficacité du programme.

Tableau 5: Appréciation de l'efficacité

Echelle de valeur					
Pondération	0 – 25	26 – 49	50 – 69	70 – 89	90 – 100
Appréciation	- Manquant +	- Insatisfaisant +	- Satisfaisant +	-Très bien+	-Excellent+
Note attribuée			60		

5.1.3 Efficience

Tableau 6 : Ressources financières

Ressources financières de la période 2007-2011 (en milliers USD)			
Composante du programme pays	Ressources planifiées dans le CPAP	Ressources mobilisées (obtenues)	Ressources décaissées (dépensées)
1. Gouvernance démocratique	4590	22 967	16 004
2. Prévention des crises	1 977	43 894	31 276
3 Réduction de la pauvreté	61243	6 603	3 950
4. Energie et Environnement	1 001	818	680
5. Lutte contre le VIH/SIDA	2 500	34 743	26 230
Total	71311	109025	78140

Le PNUD avait planifié 71.311.000 USD pour le programme. Il a mobilisé 109.025.000 USD, soit 152% de taux de mobilisation. Cette situation est attribuable à la sous-composante Gouvernance démocratique qui inclut les fonds mobilisés dans le cadre des élections 2010 (ce qui n'était pas prévu en début de cycle), à la sous composante Prévention des crises qui inclut les fonds humanitaires et les fonds du nouveau DDR et enfin à la sous composante VIH dont les fonds (projets lutte contre le VIH/SIDA, Paludisme, Tuberculose et prise en charge des OEV) n'étaient pas prévus dans le CPAP.

En réalité, les fonds destinés à l'organisation des élections, les fonds humanitaires et du Fonds Mondial expliquent le fort taux de mobilisation des ressources. Mais il s'agit là de fonds de circonstance. Le PNUD n'a pas su mobiliser des ressources conséquentes pour certaines composantes clés. En ce qui concerne la composante «Réduction de la Pauvreté», le PNUD n'a pu mobiliser que 11% du montant planifié et n'a dépensé que 60% du montant mobilisé. Pour la composante «Energie et Environnement», il était planifié 1.001.000 USD,

ce qui, bien qu'insignifiant par rapport à l'importance de la composante traduit une attitude réaliste du PNUD au regard de ses capacités.

Le taux de décaissement est de 71,67%. A priori, le fait d'avoir su mobiliser plus de fonds qu'attendu et de l'avoir dépensé à hauteur de 71% à huit mois de la fin du cycle présage d'une certaine efficacité. Cependant, on peut regretter les grandes disparités entre les mobilisations de ressources par composante et les écarts entre les taux de décaissement par composante.

Points forts de l'efficacité du programme

Circonstance atténuante :

Il est en général difficile de veiller à l'efficacité des interventions en contexte d'urgence.

Points faibles de l'efficacité du programme

- De meilleurs résultats auraient pu être atteints avec les moyens disponibles. Exemple : composante « Réduction de la pauvreté » : beaucoup plus de populations vulnérables auraient pu être touchées ; paradoxalement, le programme n'a pu mobiliser que 11% du montant planifié, et environ 60% de ces 11% ont été dépensés ;
- Efficacité limitée par la faible synergie entre composantes ou projets ainsi qu'entre acteurs / intervenants ;
- Faiblesses des indicateurs du cadre des résultats du CPAP, rendant difficile l'intégration des progrès vers l'atteinte des OMD ;
- Forte dispersion des interventions du PNUD (situation sans doute justifiée par le contexte d'urgence post-conflit).

Appréciation générale sur l'efficacité du projet :

Au regard de tout ce qui précède, si l'on considère une échelle de valeur de 0 à 100, on peut attribuer à l'efficacité, une valeur comprise entre 50 et 69. Après réflexion sur l'analyse de l'efficacité, les évaluateurs ont attribué la note de 55 (Satisfaisant) à l'efficacité du programme. Cette note se justifie par la circonstance atténuante évoquée plus haut.

Tableau 7: Appréciation de l'efficacité

Echelle de valeur					
Pondération	0 – 25	26 – 49	50 – 69	70 – 89	90 – 100
Appréciation	- Manquant +	- Insatisfaisant +	- Satisfaisant +	-Très bien+	-Excellent+
			55		

5.1.4 Durabilité

Il a été noté au cours de l'évaluation des difficultés de pérennisation des actions. Des communautés et même des autorités locales ont affirmé qu'elles n'étaient pas impliquées au démarrage du programme. Leurs implications se limitaient à la participation à certaines activités. Cet état de chose n'est pas de nature à garantir la durabilité.

Par le projet de récupération des armes auprès des civils (le projet APLC), le PNUD a bien fait de proposer des kits métier au lieu de l'argent liquide que préféreraient les bénéficiaires. Mais ce projet s'en est juste tenu à l'échange des armes contre les kits métiers. Aucune formation, ni action de suivi n'ont été prévues par l'Etat ou le programme de coopération pour s'assurer que les bénéficiaires se sont effectivement installés.

Dans les tribunaux qui ont été appuyés par le PNUD, les ordinateurs, photocopieuses et autres équipements ne sont pas utilisés depuis bientôt un an et demi. La raison est très simple : les générateurs sont en panne. Il revenait à la partie nationale de prendre la relève en ce qui concerne l'entretien des équipements. Sur le terrain, on constate une absence totale des engagements de la partie nationale. Ce qui porte un coup dur à la pérennisation.

Points forts de la durabilité du programme

- Début d'appropriation du processus DSRP par la partie nationale ;
- Le projet portant sur la gestion durable des terres a été entièrement exécuté par la partie nationale et les projets bancables identifiés l'ont été de façon participative ;
- Le projet PRED a mis en place des fermes pour les prisonniers en guise de solution aux problèmes de nutrition dû à l'insuffisance des allocations de l'Etat ;
- Formation du personnel local aux méthodes permettant l'assainissement des finances publiques ;
- Application du principe 1 Expert international coach au moins 1 cadre national.

Points faibles de la durabilité du programme

- Non investigation (et par conséquent non prise en compte) des causes réelles de la « faiblesse des capacités nationales » ;
- Faible implication des autorités locales au démarrage de certains projets / interventions ;
- Faible implication de la partie nationale, et surtout des bénéficiaires dans le suivi des projets ;
- Faible appropriation nationale: absence de prise en charge par la partie nationale des charges récurrentes (fonctionnement et maintenance) induites par les appuis apportés ;
- Aucune indication perceptible d'effet de levier (mobilisation des fonds des bénéficiaires ou d'autres partenaires) pour assurer la pérennisation des interventions.

Appréciation générale sur la durabilité du projet :

Au regard de tout ce qui précède, si l'on considère une échelle de valeur de 0 à 100, on peut attribuer à la durabilité une valeur comprise entre 26 et 49. Après réflexion sur l'analyse de

l'efficience, les évaluateurs ont attribué la note de 49 (Insatisfaisant) à la durabilité du programme.

Tableau 8: Appréciation de la durabilité

Echelle de valeur					
Pondération	0 – 25	26 – 49	50 – 69	70 – 89	90 – 100
Appréciation	- Manquant +	- Insatisfaisant +	- Satisfaisant +	-Très bien+	-Excellent+
Note attribuée		49			

5.1.5 Genre

En remplacement du document national de politique de la femme élaboré depuis 1995, la RCA a élaboré et adopté en 2006, un an avant la signature de l'accord de coopération 2007-2011, un document de politique nationale genre. Un point focal genre a été désigné et assume cette responsabilité jusqu'à ce jour. Des efforts considérables ont été effectués dans la prise en compte de l'approche genre dans la planification de toutes les activités du bureau. Avec l'appui du point focal genre, le personnel des projets et programmes a été formé sur le concept genre et la stratégie genre du PNUD. Le point focal genre est systématiquement impliqué et travaille de commun accord avec les consultants afin de veiller à la prise en compte du genre à chaque étape du processus d'élaboration des projets. C'est par exemple le cas des projets PRED, PCGD et PAESFI. Ainsi, les besoins spécifiques des femmes et des hommes sont intégrés à l'étape d'élaboration des projets et à celle de planification des activités devant permettre d'atteindre les objectifs fixés. Par contre, la mission a constaté avec regret que cette approche n'a pas été mise en œuvre.

Au total, il faut noter que la prise en compte de l'approche genre n'a pas été une préoccupation majeure dans la mise en œuvre du programme. Certains animateurs pensent qu'il suffit de mener des actions en direction des femmes pour conclure que les aspects liés au genre ont été prise en compte. A ce sujet, le renforcement des capacités des acteurs sur le terrain est primordial pour escompter intégrer durablement les principes du genre dans les habitudes.

Mais, en partenariat avec d'autres institutions telles que l'UNFPA et le BINUCA et à travers le groupe thématique Genre et Développement de l'UNCT, le PNUD a accompagné le gouvernement dans la mise en œuvre de sa politique nationale de promotion de l'égalité et de l'équité. A cet effet, il a appuyé la formulation de stratégies sectorielles basées sur les OMD et axées sur le Genre pour les secteurs de l'éducation, de la santé/VIH, des infrastructures et du monde rural, le renforcement des capacités des femmes parlementaires en vue de les doter des outils nécessaires leur permettant de jouer pleinement leur rôle, l'élaboration d'une stratégie de promotion de la participation des femmes au processus électoral et à la prise de décision, la protection des droits des femmes à travers l'amélioration de leurs conditions de détention dans les prisons et enfin, le renforcement de leur pouvoir économique et leur autonomisation à travers la promotion des AGR et la promotion de l'Entreprenariat Féminin. Toutes ces actions ont contribué à l'amélioration du cadre institutionnel, juridique, légal et réglementaire et ont permis une meilleure prise en compte du genre dans le Document de stratégie de réduction de la Pauvreté première génération et à l'atteinte de l'OMD 3. La question qui reste posée est celle de l'opérationnalisation de cette approche.

Par ailleurs, le partenariat établi entre le PNUD et l'UNIFEM en 2006 a permis de soutenir le gouvernement dans ces actions de suivi des engagements nationaux et internationaux à travers l'élaboration du rapport initial de suivi de la mise en œuvre de la CEDEF, la relecture du code de la famille centrafricaine et la mise en application de la résolution 1.325 du conseil de sécurité des Nations Unies.

Malgré les efforts menés, les inégalités de genre en République centrafricaine sont encore amplifiées par la pauvreté. Pour y apporter de véritables améliorations, les interventions en faveur de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes devront être à la fois transversales, spécifiques, et même délibérément discriminatoires de manière positive pour les femmes, pour combler au plus vite le fossé qui existe entre leur situation et celle des hommes.

Le prochain cycle de programmation devra tenir compte de cette spécificité en vue d'y apporter des réponses appropriées à travers les programmes qui seront mis en œuvre.

Le bureau pays est conscient de la faiblesse que constitue l'intégration du genre dans le programme. Un nouvel organigramme a été élaboré et intègre un poste de spécialiste en genre. A priori, on peut affirmer que le cycle en préparation comblera cette lacune. Mais, une chose est de prévoir un poste dans un organigramme et autre chose est d'assurer l'effectivité et le financement de ce poste. La mission recommande fortement la mise en place à court terme, d'un mécanisme pour un financement durable de ce poste et le recrutement effectif d'un fonctionnaire pour aider à relever les nombreux défis de ce secteur.

5.1.6 Droits humains

Grâce aux actions du PRED, des résultats probants sont visibles en matière de respect de droits fondamentaux comme l'amélioration de l'accès à la justice, la gestion de l'administration pénitentiaire au niveau du système dans les sites pilotes du Projet, la dénonciation systématique des violations des Droits Humains même si la répression ne suit pas automatiquement, ainsi que l'établissement d'un cadre juridique acceptable. Cependant, un effort reste à faire quant au cadre institutionnel de promotion qui n'épouse pas suffisamment encore le cadre institutionnel international.

L'intégration de l'approche basée sur les droits humains est un axe important de la réforme du Système des Nations Unies. En 2002, le Programme du SG pour le Changement indiquait que les droits humains sont une exigence fondamentale pour le développement. Certains pays disposent d'un bureau du Haut Commissariat des Nations Unies pour les Droits de l'Homme dont l'une des missions est de favoriser l'ancrage de l'approche basée sur les droits humains comme pilier des stratégies de développement aussi bien au sein du gouvernement qu'au sein des agences du système.

Les OMD à la réalisation desquelles la RCA s'est engagée s'intègrent dans cette approche basée sur les droits humains dans la mesure où les cibles correspondent à des droits indivisibles et interdépendants reconnus aux individus à travers des instruments internationaux relatifs aux droits humains.

L'autre raison pour laquelle l'approche droits humains devrait être promue en RCA est que, contrairement à de nombreux pays en développement où l'effectivité des droits économiques et sociaux est compromise par la faiblesse des ressources, la RCA peut, si la paix est instaurée et que les richesses sont équitablement exploitées, garantir aux centrafricains le droit au logement, à la santé, à un environnement sain, etc. Le principe de l'universalité inhérent à l'approche exige qu'aucune personne ne soit exclue, le gouvernement devant garantir les mêmes droits à tous les citoyens. L'approche reconnaît les êtres humains comme étant détenteurs de droits et définit les obligations pour les institutions et personnes en charge de les garantir et de les rendre effectifs. Cette approche basée sur les droits conduirait le gouvernement centrafricain à :

- mettre l'accent sur les groupes vulnérables ou victimes de discrimination dans le cadre d'une vision favorisant l'égalité ;
- fixer des objectifs en termes de satisfaction des droits humains ;
- opérer des réformes légales pour s'arrimer davantage aux conventions internationales reconnaissant des droits inaliénables à l'être humain.

5.1.7 Gestion axée sur les résultats

L'analyse du cadre des résultats montre que les énoncés des résultats sont dans l'ensemble précis. Ces résultats sont pertinents et réalisables, mais ils restent qualitatifs. Les indicateurs sont précisés, mais ne sont en général pas mesurables. Les résultats et les indicateurs ne sont pas circonscrits dans le temps. Ces résultats ne rendent pas compte des disparités de genre, des disparités géographiques, des disparités de niveau socio-économique (quintiles de richesse).

Les valeurs de base et les valeurs cibles des indicateurs sont qualitatives. L'adéquation est faible entre les résultats planifiés et le nombre de structures formées. La chaîne des résultats est logique. Ces faiblesses par rapport au caractère SMART des résultats et indicateurs ne permettent pas de renseigner avec précision les progrès accomplis.

5.1.8 Impact

Par rapport au programme, il est trop tôt pour parler d'impact. Mais de multiples effets sont visibles sur le terrain comme en témoigne le chapitre sur les principaux résultats par composante. Aujourd'hui, on peut dire que :

- l'appui à l'Etat de droit est effectif, la plupart des institutions de la République ont été réhabilitées et sont redevenues fonctionnelles ;
- Les élections présidentielles et législatives ont été appuyées avec succès.

Points forts de l'impact du programme

Circonstance atténuante : Il est trop tôt pour parler d'impact.

De multiples effets sont visibles sur le terrain comme en témoigne le chapitre sur les principaux résultats par composante.

Points faibles de l'impact du programme

- Les lacunes du cadre des résultats du CPAP et la non disponibilité des études de références devant renseigner les indicateurs ne favorisent pas une appréciation rigoureuse des effets du programme ;
- Faible suivi/évaluation de l'ensemble du programme ;
- Absence des revues annuelles ou à mi-parcours du programme.

Appréciation générale sur l'impact :

Au regard de tout ce qui précède, si l'on considère une échelle de valeur de 0 à 100, on peut attribuer à l'impact sur la base des effets observés une valeur comprise entre 50 et 69. Après réflexion sur l'analyse de l'efficience, les évaluateurs ont attribué la note de 60 (Satisfaisant) à l'impact du programme.

Tableau 9: Appréciation de l'impact

Echelle de valeur					
Pondération	0 – 25	26 – 49	50 – 69	70 – 89	90 – 100
Appréciation	- Manquant +	- Insatisfaisant +	- Satisfaisant +	-Très bien+	-Excellent+
Note attribuée			60		

5.1.9 Performance globale du programme

La performance globale du programme a été appréciée à partir de la synthèse des résultats de l'évaluation faite à partir 5 critères d'évaluation qui sont : i) la pertinence, ii) l'efficacité, iii) l'efficience, iv) la durabilité et v) l'impact.

Tableau 10 : Synthèse des résultats sur la performance du projet

Critère d'évaluation	Appréciation	Echelle de valeur	Note
1. Pertinence	Satisfaisant	Borne Positive	85
2. Efficacité	Satisfaisant	Borne Négative	60
3. Efficience	Satisfaisant	Borne Négative	55
4. Durabilité	Insatisfaisant	Borne Positive	49
5. Impact	Satisfaisant	Borne Négative	60
TOTAL			309
MOYENNE			61,80

Tableau 11 : Appréciation globale du programme

Echelle						
Pondération	0 – 25	26 – 49	50 – 69	70 – 89	90 – 100	
Appréciation	- Manquant +	- Insatisfaisant +	- Satisfaisant +	-Très bien+	-Excellent+	
Note			61,80			

La synthèse des résultats obtenus à partir des 5 critères d'évaluation donne une moyenne de 61,80. Selon la grille d'évaluation, cette note correspond à la case jaune. L'appréciation globale que les évaluateurs font du programme est : "**Satisfaisante**". Néanmoins, des efforts sont à faire sur deux critères, notamment les critères d'efficience et de durabilité.

6

Déductions et conclusions

L'analyse des données permet de faire les déductions et les conclusions suivantes :

Déduction 1 :

L'appui du PNUD à l'assainissement du cadre macro-économique visait à former aux méthodes de bonne gestion des finances publiques et ainsi rendre les régies financières capables de mobiliser les recettes nécessaires pour le développement du pays.

Conclusions au regard de cette déduction :

- Former les membres du personnel des régies financières aux méthodes de gestion efficace des recettes ;
- Mettre les moyens logistiques nécessaires à la disposition des membres des régies financières afin de pouvoir détecter d'éventuelles fraudes ;
- Assurer le partage d'expériences entre membres du personnel des régies financières.

Déduction 2 :

La faible évaluation quantitative des besoins a nui à la mise en place d'une gestion axée sur les résultats et à l'efficacité des interventions du PNUD.

Conclusions au regard de cette déduction :

- Encourager les projets conjoints avec les autres partenaires dans le cadre du DSRP en vue d'éviter des duplications et rendre plus efficaces les appuis financiers et techniques au pays ;
- Contribuer à la conception d'une vision à long terme du développement qui servirait de cadre à l'élaboration des plans de développement à court terme ;
- Mieux déterminer les besoins en termes de renforcement des capacités et améliorer le niveau de contribution du PNUD dans les projets de coordination au niveau national (ARCAD et CNLS). Tenir compte des activités programmées et renforcer leurs capacités pour assurer la coordination, le contrôle et le suivi des actions sur le terrain ;
- Réaliser une étude pour mieux déterminer les faiblesses et identifier les besoins de renforcement de capacités comme le fait l'état des lieux du Système Statistique National (SSN financé par la BAD) ;

- Créer un partenariat avec la Banque Africaine de Développement qui soutient la SNDS (Stratégie Nationale de Développement de la Statistique) dans plusieurs pays.

Déduction 3 :

L'appui du PNUD aux institutions de micro-finance en privilégiant les femmes s'inscrit dans une logique à long terme visant à accroître le pouvoir économique de la femme et ainsi favoriser son autonomisation.

Conclusions au regard de cette déduction :

- Former un groupe des clientes d'institutions de micro-finances et les préparer à servir d'encadreuses pour d'autres femmes dans une dynamique de boule de neige ;
- Sensibiliser les femmes sur la nécessité de bien gérer les crédits reçus afin que d'autres femmes soient desservies.

Déduction 4

Le PNUD a mis l'accent sur le renforcement des capacités et a réussi avec l'appui des autres partenaires à faire fonctionner la plupart des institutions de la République.

Conclusion au regard de cette déduction :

- Maintenir le cap ;
- Consolider les acquis ;
- Assurer un partage des meilleurs exemples.

Déduction 5 :

Les effets des interventions du PNUD sont réduits par l'application de quelques stratégies qui n'ont pas donné de résultats probants.

Conclusions au regard de cette déduction :

- Renforcer le dispositif de suivi-évaluation au niveau du PNUD et au niveau des projets
- Améliorer la communication pour mieux assurer l'appropriation de la Déclaration de Paris
- Renforcer les dispositions permettant une appropriation nationale et la durabilité

Déduction 6 :

L'accroissement du volume de travail dû à l'engagement du PNUD dans des secteurs pour lesquels il n'a pas d'avantages comparatifs a commencé à ternir son image de partenaire crédible et efficace.

Conclusions au regard de cette déduction :

- Limiter les interventions en tenant compte des moyens disponibles et se concentrer dans les domaines prioritaires du Gouvernement et pour lesquels il a des avantages comparatifs comme la gouvernance et la consolidation de la paix ;
- Alléger les procédures et fixer des délais de mise à disposition des fonds pour tenir compte des impératifs de développement du pays.

Déduction 7 :

L'appui à l'organisation des élections s'inscrit dans une logique à long terme, de façon à accroître les capacités en matière électorale et ainsi favoriser l'autonomie de la CEI pour les futurs scrutins.

Conclusions au regard de cette déduction :

- Sensibiliser pour la conservation du matériel électoral ;
- Contribuer à la mise en place d'une structure pérenne d'organisation des élections.

7

Recommandations

7.1 *Au SNU*

1. **Appuyer le renforcement de la synergie inter agence.** La collaboration inter agence s'est révélée faible à un moment où la réforme du système encourage la synergie dans le cadre de la marche progressive vers le «One UN». Il convient donc, chaque fois que cela est possible et utile d'identifier des pôles de convergence susceptibles de mobiliser le maximum d'agences autour de thématiques pertinentes. A cet effet, les critères à mettre en avant pourraient être :

- l'existence d'un besoin exprimé par le gouvernement et priorisé dans le DSRP ;
- le lien direct avec les OMD ;
- les avantages comparatifs des agences du SNU ;
- la faisabilité technique et financière des opérations envisagées.

Mais l'action conjointe n'est pas une fin en soi. Elle est utile et productive chaque fois que plusieurs entités des Nations Unies, agissant conjointement, évaluent des problèmes et conçoivent des interventions qui se caractérisent par la communauté des objectifs, activités, cadres chronologiques et ressources nécessaires, ainsi que par une claire délimitation des responsabilités. De manière plus concrète, la programmation et l'action conjointes devraient être renforcées dans des secteurs où les agences ont déjà fait leurs preuves ou dans des secteurs stratégiques compte tenu de leur priorisation par les autorités gouvernementales.

2. **Renforcer le système de communication du SNU** et appuyer la mise en place d'un centre de communication nécessaire pour rendre plus visible les résultats obtenus par les agences du Système et renforcer leur synergie des actions.

7.2 *Au PNUD*

1. **Poursuivre l'adaptation du PNUD aux réalités pour rester pertinent.** Le PNUD doit poursuivre les efforts en améliorant les stratégies de mise en œuvre et en tenant compte des mutations du contexte, à savoir :

- le passage de la période privilégiant les actions de relèvement à celles plus focalisées sur le développement ;
- la raréfaction des ressources et l'accroissement des besoins dus à la crise ;
- le rétablissement de la paix et la nécessité d'assurer le développement de l'ensemble du territoire ;
- la poursuite de la réforme du SNU et ;
- l'adaptation pour répondre efficacement aux attentes du pays.

L'option fondamentale du prochain programme devrait être de renforcer la qualité des interventions en se focalisant sur les priorités du Gouvernement pour lesquelles le PNUD a des avantages comparatifs. A cet effet, les actions pourraient se concentrer sur les trois domaines prioritaires d'intervention qui constitueront des sous-programmes du programme pays à savoir : la Gouvernance, la Pauvreté et l'Environnement.

- **La gouvernance** : poursuivre l'appui dans les domaines de la gouvernance avec une concentration sur la gouvernance démocratique, la lutte contre la corruption, l'appui à la décentralisation, l'état de droit et la consolidation de la paix en veillant à la pérennisation des acquis des élections.
- **La pauvreté** : Renforcer l'appui au DSRP II. Cet appui doit être axé sur le développement rural. Les interventions devront être faites de façon participative et déboucher sur des plans d'action locaux au niveau des villages. Plusieurs types d'activités pourront être identifiés lors du diagnostic participatif: agriculture, élevage, artisanat, microcrédits, commercialisation des productions, transformation des productions, identification de nouvelles filières, etc. Le PNUD pourrait explorer avec le secteur privé les possibilités de mobilisation de ressources pour appuyer le volet pauvreté.
- **L'environnement** : Se concentrer sur le domaine de l'environnement notamment les changements climatiques, la gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles.

Ceci permettra d'atteindre une plus grande concentration et une plus grande visibilité des actions. Le développement des capacités, les droits humains et le genre seront traités de façon transversale. Le VIH/SIDA sera principalement intégré à la pauvreté mais sera aussi traité de façon transversale.

2. **Renforcer le plaidoyer en direction de la partie nationale** (Gouvernement, Parlement, Autorités locales, Société Civile, secteur privé) en vue de l'appropriation du principe de redevabilité conformément à la Déclaration de Paris
3. **Renforcer le système de suivi-évaluation.** recruter un spécialiste en suivi et évaluation ; mettre en place un système de formation/recyclage en suivi-évaluation du staff et des agents impliqués, des points focaux suivi et évaluation dans les programmes et projets, un plan de suivi et évaluation incluant notamment une méthode de collecte et de traitement des données de suivi, des canevas standards de rédaction de rapport, un système de formation/recyclage au profit des partenaires (gouvernement et autres partenaires) en vue d'harmoniser leurs rapports de progrès.

Ainsi, pour le prochain cycle de programmation le staff devra aider à bien définir des objectifs SMART en vue de faciliter les opérations de suivi et évaluation.

4. **Pourvoir aux postes vacants de l'organigramme** : Plusieurs postes consignés dans l'organigramme restent à pourvoir. L'organigramme divise et organise le travail pour l'atteinte des objectifs. Les chainons manquants peuvent perturber le dispositif mis en place et entamer son efficacité.
5. **Systématiser la communication** en la positionnant dans la stratégie de mise en œuvre du programme pays. Dotée de moyens dûment budgétisés au niveau des unités et au niveau programme, la communication doit s'employer à renforcer, en amont, la compréhension et l'appropriation du contenu et de la philosophie du programme pays auprès des partenaires et bénéficiaires nationaux et, en aval, la visibilité, la synthèse et la capitalisation des réalisations à l'actif du programme.
6. **Actualiser et rendre plus dynamique le workflow du bureau** avec des délais butoirs de traitement des dossiers et des paiements
7. **Intégrer l'approche basée sur les droits humains** dans les programmes et projets.
8. **Renforcer la collaboration avec le secteur privé** : La mission a rencontré les représentants du secteur privé. Il existe deux patronats en RCA. Un patronat regroupant les petites et moyennes entreprises et un patronat regroupant des entreprises ayant au moins 1 milliard de F CFA de chiffre d'affaires par an et au moins 100 employés. Les deux patronats ont favorablement accueilli la mission et exprimé leur intérêt à une collaboration avec le PNUD. Ils souhaiteraient la mise en place de programmes de développement des capacités des jeunes en vue de leur incitation à l'entrepreneuriat. Le patronat des grosses entreprises est disposé à cofinancer des actions de développement en partenariat avec le PNUD.
9. **Elaborer un plan de mise en œuvre des présentes recommandations** en y incluant des dates butoirs pour les réalisations et les responsables des actions à prendre. Le point focal ERC veille à i) poster le rapport sur la plate forme ERC, ii) élaborer la réponse de gestion du PNUD à partir du modèle ci-dessous et iii) suivre la mise en œuvre des recommandations et faire leur mise à jour sur la plate forme ERC.

7.3 Au Gouvernement

1. **Intégrer dans le budget national, à partir de 2012, toutes les dépenses de la partie nationale relatives à la mise en œuvre effective du CPAP.** Le gouvernement devra identifier un groupe d'expert nationaux qui, d'une part, identifieront pour le prochain CPAP les aspects du programme pays qui nécessiteront des contributions financières de la contre partie et d'autre part feront le plaidoyer auprès des services compétents pour leur intégration dans le budget national. Ainsi, le Gouvernement devra prendre des engagements financiers dans le cadre de la convention à signer en vue de renforcer le principe d'appropriation et de durabilité des acquis du programme. Dans le même ordre d'idée, prévoir et budgétiser les ressources nécessaires pour la prise en charge du personnel de contre

partie. La mission recommande au PNUD, de consacrer son assistance à l'appui technique et d'éviter de se substituer à l'Etat dans ses fonctions régaliennes en versant des compléments de salaires du personnel national.

2. **Mieux assurer le pilotage et le suivi du DSRP.** Le gouvernement devrait jouer un rôle prépondérant sur le DSRP à travers :
 - i. la mise à jour des indicateurs ;
 - ii. l'organisation de la collecte et de l'exploitation des données de suivi ;
 - iii. le renforcement des capacités des autorités locales pour le suivi du DSRP et des OMD dans les provinces ;
 - iv. l'appui à la société civile pour le suivi de l'impact du DSRP dans le cadre du contrôle citoyen ;
 - v. la conception d'indicateurs dynamiques «genre» et «droits humains».

Si le gouvernement n'actualise pas ces options dans le document officiel et de référence qu'est le DSRP II, il lui sera difficile d'aligner les PTF sur ses priorités.

3. **Renforcer le système statistique national pour le rendre fiable et performant.** Les données statistiques sur la démographie et la situation économique et sociale sont importantes. L'absence de données actualisées gêne la prospection car les données chiffrées, datées et cartographiées sont les instruments élémentaires du planificateur à l'échelle nationale et locale. Il urge donc de combler ce déficit en sollicitant les PTF le cas échéant pour appuyer et accélérer les actions déjà entreprises à cet effet. Au plus tard un an après le démarrage du cycle, l'état des lieux du système statistique national devra être fait, les besoins pour sa dynamisation identifiés et les mesures prises pour son opérationnalisation.
4. **Accélérer la mise en œuvre du processus de décentralisation** en vue d'impliquer réellement les pouvoirs locaux et les populations à la base aux actions de développement. Le Gouvernement doit inscrire la poursuite et l'accélération de la mise en œuvre du processus de décentralisation dans ses priorités en dotant le Haut Commissariat à la Primature chargé de la Politique de la décentralisation et de la régionalisation de ressources conséquentes et des pouvoirs appropriés pour la mise en œuvre effective du processus de décentralisation.
5. **Accroître l'appui financier au programme.** Bénéficiaire du programme pays, le gouvernement devrait apporter une plus grande contribution financière. D'abord, il doit respecter tous ses engagements financiers vis-à-vis du programme. Ensuite, il lui revient sur certains projets, de prendre le relais financier notamment lorsque le retrait du PNUD risque de mettre en péril les acquis.

7.4 Aux partenaires d'exécution

- 1 **Fournir des justificatifs de dépenses valables.** Il a été noté que certains partenaires d'exécution du gouvernement et des organisations de la société civile bénéficiaires d'un appui du PNUD ne justifient pas correctement les dépenses effectuées (listes d'émargement, factures, etc.). Pour faciliter les décaissements

selon les échéances prévues, les organisations bénéficiaires doivent produire des rapports et des justificatifs valables et à temps.

- 2 **Donner des feedback du terrain.** En dehors des rapports ordinaires, faire des rapports spéciaux le cas échéant montrant ou soulignant certaines difficultés particulières ou aspects cruciaux que le PNUD devrait prendre en compte pour améliorer le dispositif du programme. Ce sont les informations qui remontent de la base qui doivent inspirer l'amélioration continue du dispositif.

8

Enseignements tirés

8.1 Opportunités pour le nouveau Programme

Le programme recèle des opportunités pour le nouveau programme. Elles concernent la détermination des priorités du développement, les efforts entrepris pour la coordination de l'aide au développement, un début d'appropriation nationale, les aspirations de la population et la volonté des autorités d'améliorer l'application des droits humains.

Détermination des priorités du développement

- Evaluation du DSRPI et publication du rapport sur les OMD qui ont montré la nécessité de renforcer les efforts
- Elaboration d'un UNDAF+ qui met l'accent non seulement sur la consolidation de la paix, mais aussi et surtout sur une approche axée sur des programmes et plans d'action conjoints au niveau des agences du SNU.

Efforts de coordination de l'aide au développement

- Mise en place d'un cadre de partenariat entre les bailleurs de fonds qui apportent de l'appui budgétaire au pays (Banque Mondiale, FMI et Union Européenne) ;
- Poursuite de la réforme du SNU qui a retenu la programmation conjointe parmi les stratégies d'intervention ;
- Poursuite des initiatives locales par les ONG et nécessité pour les PTF de travailler ensemble pour un meilleur partage des coûts ;
- Mise en place du DAD et tenue des tables-rondes pour la concertation entre le Gouvernement et les Partenaires Techniques et Financiers.

Appropriation nationale

- Participation à l'enquête sur la Déclaration de Paris qui a montré les faiblesses des progrès en RCA ;
- Aspiration de la population à mieux contribuer aux efforts de développement qui se traduit par le souhait d'une décentralisation accrue.

L'engagement des autorités nationales à poursuivre les actions de développement

- Poursuite du processus de déconcentration administrative et de décentralisation qui sont des preuves du souhait de la population de s'impliquer davantage ;
- Adoption par le gouvernement du Plan national d'action pour la promotion du genre et existence de lois dans ce sens ;
- Organisation imminente d'un recensement général de la population qui va accroître la disponibilité des indicateurs statistiques sur les groupes les plus vulnérables ;
- Existence de conventions et recommandations internationales ratifiées sur les droits humains qui constituent autant de jalons pour les programmes de développement.

8.2 Orientations pour le prochain programme

L'Option fondamentale du prochain programme devrait être de renforcer la qualité des interventions en se focalisant sur les priorités du Gouvernement pour lesquels le PNUD a des avantages comparatifs, en accroissant l'efficacité de ses engagements et en améliorant les stratégies de mise en œuvre. A cet effet, les orientations suivantes sont suggérées.

Domaines prioritaires d'intervention (voir recommandation)

Compte tenu des priorités nationales suggérées dans le cadre de l'élaboration du DSRPII en préparation, des domaines pour lesquels le PNUD a des avantages comparatifs et des exigences qu'entraîne sa position de leader pour la programmation conjointe au sein du SNU et pour la mobilisation des PTF, il est recommandé au PNUD de :

- poursuivre l'appui dans les domaines de la gouvernance, la consolidation de la paix, la lutte contre la pauvreté avec une concentration sur le développement rural, l'environnement et le changement climatique ;
- rendre effectif son rôle de coordonnateur en renforçant, en conséquence, ses capacités techniques et institutionnelles.

Stratégies de mise en œuvre

Etant donné les nombreux défis auxquels le pays est confronté et la nécessité d'accroître l'efficacité et la durabilité, il est recommandé au PNUD de :

- améliorer l'application des principes de la gestion axée sur les résultats par l'utilisation des indicateurs SMART dans la description des états de lieux initiaux, intermédiaires et finaux ;
- mesurer et évaluer régulièrement les progrès vers l'atteinte des produits entre autres en réalisant des revues conjointes annuelles, à mi-parcours et en fin de cycle du Programme ;
- renforcer l'appropriation nationale par la présentation d'un rapport sur l'application des principes de la Déclaration de Paris lors des revues de Programme ;
- implanter les Projets dans les structures des Ministères et services de l'Etat et éviter les services parallèles ;
- apporter un personnel d'appoint aux Ministères uniquement lorsque l'expertise n'existe pas ;

Suggestions pour le lancement du prochain Programme

Compte tenu de la nécessité de mieux préparer le prochain Programme en résolvant les problèmes qui sont déjà connus, dont la détermination des indicateurs de départ et la mise en œuvre de la coordination des activités du SNU, il est recommandé :

- d'utiliser la première année du prochain programme à mettre au point tous les nouveaux mécanismes de travail ;
- de faire une cartographie des interventions des Nations Unies, des donateurs et des ONG,
- d'organiser une retraite au début du Programme avec des séances de réflexion concertée sur les sujets et les zones prioritaires

Annexes

1. Termes de références

TERMES DE REFERENCE POUR L'EVALUATION DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME DE COOPERATION 2007 – 2011 ENTRE LA REPUBLIQUE CENTRAFRICAINE ET LE PNUD

CONTEXTE

Pendant plus d'une décennie (1993-2003), la République centrafricaine a vécu une succession de crises politico-militaires et sociales qui ont nui à son développement. Le taux de croissance annuel moyen de son PIB au cours des dix dernières années a été quasiment nul (0,13%), ce qui explique que, durant cette période, le revenu par habitant des Centrafricains a chuté de 374 dollars en 1995 à 324 dollars en 2005 et qu'aujourd'hui, plus de sept Centrafricains sur dix vivent en dessous du seuil de pauvreté monétaire et un peu plus de 50 % de la population n'est pas mesure de faire face aux besoins alimentaires de base. Au vu de ces tendances, le pays ne pourra pas atteindre le premier objectif du millénaire qui fixe à 32 % le taux de pauvreté monétaire et à moins de 20 % pour les personnes souffrant de la faim pour 2015.

Cette baisse des revenus des ménages, outre l'incapacité chronique de l'État à faire face à ses dépenses, a entraîné une détérioration à tous les niveaux des conditions de vie des populations de la République centrafricaine. L'indicateur de développement humain (IDH) de la République centrafricaine a ainsi baissé de 0,383 en 1990 à 0,355 en 2003, classant le pays dans la catégorie des 23 au niveau de la planète qui ont vu reculer leur IDH au cours des années 1990.

En quinze ans, l'espérance de vie à la naissance de la population a baissé d'environ six ans, passant de 49 ans en 1988 à 42,7 ans en 2003. Plus spécifiquement, le taux de mortalité infanto juvénile est passé de 211 ‰ en 1988 à 220 ‰ en 2003, s'éloignant ainsi de l'objectif de 70 ‰ pour 2015. Le paludisme et le VIH/sida sont les causes majeures de la mortalité.

Dans le domaine de l'éducation, la discrimination vis-à-vis des filles persiste, avec des taux nets de scolarisation au niveau primaire qui sont de 65 % chez les garçons et de 47 % chez les filles en 1990, contre respectivement 44 % et 37 % en 2003.

La précarité économique et sociale décrite ci-dessus a créé des conditions propices aux troubles sociaux et militaro-politiques, ainsi qu'à l'insécurité qui ont émaillé la vie de la nation centrafricaine au cours des 15 dernières années. L'analyse approfondie de ces crises révèle qu'elles sont principalement imputables aux facteurs suivants : faiblesses du fonctionnement des institutions de la République, déficit de transparence dans la gestion publique favorisant la corruption dans tous les services de l'Etat, inefficacité de l'administration dans la prestation de services publics et création insuffisante de richesse due à une économie faiblement intégrée dans le circuit économique sous-régional en raison d'un secteur privé affaibli.

Devant le niveau de pauvreté du pays et son incapacité à faire face à ses obligations, le PNUD s'est engagé, dans le cadre du Programme de coopération République Centrafricaine/PNUD 2007-2011 qui s'inscrit entièrement dans le plan-cadre des Nations Unies de la même période à fournir un appui à la République centrafricaine dans la relance de l'économie et la lutte contre la pauvreté en vue de la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement.

Cet appui vise l'amélioration des conditions de vie des Centrafricains les plus pauvres et les plus vulnérables, par la mise à disposition d'outils de formulation participative de plans de développement, par des mesures d'évaluation et de suivi de la pauvreté, de même que par l'impact des politiques menées. Il s'articule autour des interventions dans les trois domaines suivants : gouvernance et prévention des crises, réduction de la pauvreté et lutte contre le VIH/sida.

OBJECTIFS DE L'EVALUATION

L'évaluation finale du CPD-CPAP est requise en conformité avec le manuel des procédures pour la gestion des programmes et projets du PNUD et par le gouvernement pour tirer les conclusions recommandations et leçons apprises pour le prochain cycle de programmation 2012-2016.

Objectifs et étendue de l'évaluation

1) Evaluer chaque composante et effets et les indicateurs correspondants du CPD-CPAP pour en déterminer la pertinence, la performance et la contribution aux priorités nationales. En particulier, la mission devra analyser :

- La portée et l'efficacité du plaidoyer en faveur de la réduction de la pauvreté et l'atteinte des OMD en particulier et du Développement humain durable (DHD) en général
- L'adéquation entre les composantes du programme, l'UNDAF et les priorités nationales définies dans le DSRP;
- L'adéquation entre les axes du programme et les axes du plan stratégique du PNUD (2007-2011) ;
- La planification, et l'évaluation quantitative et qualitative des résultats tels qu'inscrits dans le document de programme, le cadre de résultats, le Plan d'actions du Programme Pays et les plans de travail en rapport avec les effets escomptés;
- Le degré et l'ampleur de l'appropriation nationale et la durabilité des résultats ;
- L'adéquation des indicateurs définis pour mesurer les effets ;
- L'intégration du genre, du VIH/SIDA des droits humains, du développement des capacités, de la durabilité environnementale et de la situation spécifique du pays (pays en post conflit) ;

- L'impact de l'assistance des activités financées par le programme sur les groupes cibles et les institutions en termes de renforcement des capacités et d'impact de durabilité;
- L'impact de la crise financière, de la hausse du prix du carburant et des denrées importées sur le programme ;
- Le suivi des grandes conférences sur l'aide publique au développement en particulier la Déclaration de Paris, le Forum d'Accra ;
- Les efforts de partenariats dans un contexte d'aide publique au développement en pleine mutation et la mobilisation des ressources ;
- Le niveau et la qualité des relations avec le Gouvernement, la société civile, le secteur privé et l'image du PNUD ;
- La collaboration inter-agences vers le « Delivering as One », en particulier les membres du Groupe de développement, la coordination et la collaboration avec les partenaires techniques et financiers y compris les Institutions de Bretton Woods.

2- Evaluer dans quelle mesure les arrangements de gestion et le mécanisme de suivi et évaluation ont effectivement facilité la réalisation des résultats et leur durabilité et déterminer :

- Le fonctionnement du dispositif de coordination, la perception de ce dispositif par le pays bénéficiaire et les partenaires techniques et financiers ;
- Le niveau et la qualité de l'appui fourni au bureau par le siège, les agences et le gouvernement ;
- L'expérience en matière d'approche-programme, d'exécution nationale et de gestion axée sur les résultats ;
- Les efforts d'utilisation efficace des ressources ;
- L'adéquation entre le profil du personnel et les exigences des nouvelles missions des bureaux de terrain ;
- La gestion du bureau ;
- La capacité d'adaptation, d'ouverture et d'innovation.

3- Faire des recommandations sur les points ci-dessus cités et, sur la base des leçons tirées et se référant aux priorités nationales définies dans le DSRP et aux orientations du Plan Stratégique du PNUD, des nouvelles directives pour l'UNDAF, faire des propositions d'axes prioritaires pour l'assistance du PNUD pour le prochain cycle (2012-2016).

CRITERES CLES DE L'EVALUATION

L'étude doit aboutir à un rapport qui fait ressortir les éléments nécessaires à une appréciation objective de la contribution du PNUD à la réalisation des priorités nationales de développement. Les critères essentiels à retenir pour cette évaluation axée sur les résultats seront :

- **La pertinence** des interventions du PNUD en RCA par rapport à son mandat d'une part et aux priorités nationales d'autre part
- **L'efficacité** concernant le positionnement des programmes du PNUD
- **L'efficience** en lien avec les capacités d'exécution mais également de **mobilisation** de ressources (adaptation des moyens et activités aux résultats à atteindre), du bon usage des ces ressources et de partenariat avec les autres intervenants du secteur
- **La durabilité** des résultats et de leur impact en termes de renforcement des capacités des partenaires nationaux et de développement humain durable.

L'évaluation prendra en compte l'évolution du contexte national et international, ainsi que les priorités nationales définies dans le cadre du DSRP.

METHODOLOGIE

Compte tenu de l'utilisation envisagée des résultats de l'évaluation, les différentes activités y relatives comprendront les étapes suivantes et devront être conduites par des personnes ayant les compétences requises :

- 1) Collecte des données : la collecte des données comprendra les documents sur les priorités nationales du DSRP, les documents de politiques et stratégies dans les domaines clés et leurs plans d'action, le Rapport national de développement humain durable, la stratégie des OMD et autres documents de base tels que le CCA, UNDAF, la revue à mi- parcours de l'UNDAF, le Rapport annuel du CR, le CPD- CPAP, les Plans de Travail, le Cadre stratégique des Résultats, , les rapports annuels des projets, les évaluations d'effet et de projets, etc.
- 2) Entretiens et Interviews : Les bénéficiaires directs et indirects, les partenaires techniques et financiers – PTF -, le Personnel du bureau PNUD-Centrafrrique et des projets sont autant des sources d'information à la disposition de l'équipe chargée de conduire l'évaluation.
- 3) Analyse et interprétations de données : les données collectées feront l'objet d'une analyse et d'une interprétation conjointes et consensuelles par les membres de l'équipe chargée de l'évaluation. L'analyse doit aboutir à l'établissement de constats et à la formulation de recommandations sur chacun des points traités.
- 4) Réunion de revue : Le gouvernement et le PNUD convoqueront une réunion pour discuter des constats et recommandations de la mission d'évaluation, les participants (Gouvernement, PTF, société civile, bénéficiaires, etc.) seront choisis de commun accord avec le gouvernement. Les membres de la mission y assisteront. Le compte rendu rédigé par le PNUD sera soumis à l'approbation du gouvernement.

RESULTATS ATTENDUS

L'équipe de l'évaluation devra fournir les produits suivants:

Un rapport initial d'évaluation – Un rapport initial (note technique) doit être préparé par les évaluateurs avant d'entrer dans l'exercice de collecte de données, de visites et entretiens à part entière. Il doit détailler la compréhension de l'évaluateur par rapport aux éléments qui sont évalués et pour quelle raison ils sont évalués, en indiquant comment chaque question de l'évaluation obtiendra une réponse à l'aide de : méthodes proposées, sources proposées de données et procédures de collecte, de traitement et d'analyse des données. Le rapport initial doit inclure un programme détaillé des tâches, les différentes étapes de la mission, activités et prestations, en désignant un membre de l'équipe qui aura la responsabilité de chaque tâche ou produit. Le rapport initial offre au groupe chargé des programmes et aux

évaluateurs une opportunité de vérifier qu'ils partagent la même compréhension au sujet de l'évaluation et également de clarifier tout malentendu au départ.

Rapport d'évaluation provisoire – Un rapport d'évaluation provisoire du CPD (progrès accomplis, difficultés et contraintes, leçons apprises, recommandations pour la finalisation et/ou la mise en œuvre du Plan de Travail Annuel 2011, recommandations pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi/évaluation du prochain cycle, recommandations sur les appuis/conseils stratégiques et politiques au Gouvernement, etc.) sera remis par l'équipe d'évaluation. Après examen, le groupe chargé des programmes et les principales parties prenantes feront des propositions d'améliorations en veillant à ce que l'évaluation réponde aux critères de qualité requis.

Rapport d'évaluation final – L'équipe d'évaluation présentera un rapport final contenant des recommandations pertinentes par rapport aux différentes questions substantielles et analysées et tenant compte des propositions d'amélioration formulées suite au dépôt du rapport provisoire. Le rapport ne dépassera pas 30 pages, annexes non comprises. Il contiendra : le résumé exécutif en début de rapport n'excédant pas deux pages, en versions française et anglaise, la description de la méthodologie, l'analyse des effets, des produits le lien entre les deux et la contribution du programme aux priorités nationales, l'analyse des opportunités en vue de donner une orientation pour le prochain programme, les résultats finaux de l'analyse notamment les leçons apprises (bonnes ou mauvaises pratiques) enfin, les conclusions et recommandations et orientations pour le futur programme de 3 pages maximum.

COMPOSITION DE L'EQUIPE D'EVALUATION ET COMPETENCES REQUISES

L'évaluation, qui durera un mois, sera conduite par une équipe de trois consultants internationaux et cinq consultants nationaux répartis ainsi qu'il suit :

- Un consultant international pour la composante « Gouvernance et Prévention des crises », chef d'équipe et deux consultants nationaux dont un pour la Gouvernance et le second pour la prévention des crises
- Un consultant international pour les composantes « Lutte contre la pauvreté et le VIH » et deux consultants nationaux dont un pour la lutte contre la pauvreté et le second pour la lutte contre le VIH
- Un consultant international en Conseil Stratégique et un Consultant National dans le même domaine.

Le chef d'équipe

Le chef d'équipe a pour tâche la supervision technique et la coordination de l'ensemble des contributions des autres consultants à l'exercice. Il fait donc établir le calendrier des diverses opérations, la méthodologie du travail, organise les réunions pour la mise en cohérence des contributions, coordonne l'élaboration de tous les rapports (selon le format recommandé dans le manuel du suivi et de l'évaluation et en assure la présentation pour la validation par les parties prenantes.

Les évaluateurs internationaux

Sur la base du calendrier et de la méthodologie de travail adoptés, les évaluateurs sont spécifiquement chargés, chacun dans son domaine respectif, de l'exécution des opérations planifiées, à savoir la collecte des données, leur analyse, la revue documentaire, la conduite des entretiens, la formulation de propositions des recommandations. Ils présenteront chacun un rapport sectoriel qui sera consolidé par le chef d'équipe.

Les évaluateurs nationaux

Les évaluateurs nationaux, en plus de leur contribution à la collecte de la documentation, à la facilitation des contacts avec les partenaires et bénéficiaires participent à l'élaboration des rapports en veillant à, la pertinence des analyses par rapport au contexte, aux réalités et aux préoccupations des bénéficiaires des interventions.

Profil des évaluateurs internationaux

Les consultants internationaux devront avoir :

- Au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaine connexe
- Un minimum de 10 ans d'expérience en matière de suivi et évaluation des programmes de développement
- Une bonne expérience dans la conduite de processus d'évaluation notamment dans l'évaluation de programmes du PNUD dans d'autres pays et plus spécifiquement dans l'une des trois composantes (Gouvernance et Prévention des crises, Lutte contre la pauvreté et le VIH, Conseil Stratégique)
- Une expérience prouvée dans les questions de développement (OMD, développement durable, etc.) et des approches orientées vers les résultats et basées sur le genre, les droits humains
- Une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses outils de planification et de programmation
- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'anglais
- Une bonne expérience dans l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.)

Profil des évaluateurs nationaux

Les consultants nationaux devront avoir :

- Au moins une maîtrise en sciences sociales, économie, planification, statistiques ou domaine connexe
- Un minimum de cinq ans d'expérience en matière de suivi et évaluation des programmes de développement
- Une bonne expérience dans la conduite de processus d'évaluation notamment dans l'évaluation de programmes du PNUD dans d'autres pays et plus spécifiquement dans l'une des cinq sous-composantes suivantes (Gouvernance, Prévention des crises et relèvement, Lutte contre la pauvreté, Lutte contre le VIH, Conseil Stratégique)
- Une expérience prouvée dans les questions de développement (OMD, développement durable, etc.) et des approches orientées vers les résultats et basées sur le genre, les droits humains
- Une bonne compréhension et connaissance du système des Nations Unies et de ses outils de planification et de programmation
- Des capacités prouvées en communication et capacité rédactionnelle en français et une connaissance pratique de l'anglais
- Une bonne expérience dans l'utilisation de l'outil informatique (Word, Excel, etc.)

ETHIQUE D'ÉVALUATION

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

MODALITES D'EXECUTION

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

Equipe des évaluateurs

L'équipe d'évaluateur a pour rôle la conduite de l'opération de l'évaluation. Ceci prend en compte la planification des activités, leur exécution en terme de :

- collecte des données (interviews, enquête, recherche documentaire, visite de terrain),
 - analyse, de formulation des options stratégiques et des recommandations,
 - élaboration et présentation des rapports, amendements des rapports conformément aux observations faites par les parties prenantes.
- Pour ce faire, chaque évaluateur devra se munir de son instrument de travail (ordinateur portable). L'équipe doit utiliser les outils méthodologiques requis (modèle de la matrice de l'évaluation à intégrer dans le premier rapport de démarrage, modèle du rapport final, lecture du code de bonne conduite, etc.), fournir les produits attendus dans le respect des délais.

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

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

Groupe des chargés des programmes à évaluer

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

Principales parties prenantes /partenaires de mise en œuvre

Les comités de pilotage des différents programmes/projets, sont impliqués dans le suivi de l'évaluation.

Ils auront la responsabilité de mobiliser les structures nationales et de faciliter la collaboration avec la mission. Ils organiseront des sessions d'échange sur les rapports afin de vérifier la pertinence de l'analyse, le réalisme des options stratégiques et la faisabilité des recommandations conformément aux règles de l'assurance qualité et au respect des normes de l'évaluation indépendante.

Ils fourniront enfin les réponses de gestion vis-à-vis des recommandations formulées par les évaluateurs.

ECHEANCIER DU PROCESSUS DE L'EVALUATION

Produits d'évaluation (prestations)

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

12. Annexes des termes de référence

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

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

2. Instruments de collecte des données (Guides d'entretien)

1 - GUIDE D'ENTRETIEN CHARGE DE PROGRAMME ET RESPONSABLES DU PNUD

- 1) Quels sont les acquis et progrès réalisés par le PNUD dans le cadre de la mise en œuvre du CPAP, principalement dans le volet dont vous êtes responsable ?
- 2) En quoi les activités réalisées ont-elles contribué à l'atteinte des objectifs du CPAP ?
- 3) Quelles sont les autres institutions (nationales et internationales) avec lesquelles vous avez collaboré dans la mise en œuvre du CPAP ?
- 4) Comment appréciez-vous ces collaborations ?
- 5) Dites nous un mot sur la cohérence interne au sein du bureau
- 6) Comment appréciez-vous la collaboration avec la partie nationale ?
- 7) La partie nationale prend-elle suffisamment ses responsabilités vis-à-vis de l'appui du PNUD ? (Déclaration de Paris)¹³
- 8) Quelles sont les forces et faiblesses de la mise en œuvre du CPAP ?
- 9) Avez-vous exécuté toutes les activités planifiées ? expliquez !
- 10) Donnez des exemples précis
- 11) Quelles sont les indices :
 - a. De pertinence ?
 - b. D'efficacité ?
 - c. D'efficacités ?
 - d. De durabilité ?
 - e. D'effet/impact ?
 - f. Approche genre, droit ?
- 12) Pouvez-vous parler du Suivi et évaluation de vos activités ? (organisation, outils, fonctionnement)
- 13) Quelles sont les facteurs favorables ou défavorables à l'exercice de vos activités (Institutionnelles, financières, pratiques, etc..) ?
- 14) En quoi et jusqu'à quel niveau les actions entreprises concourent-elles à l'atteinte des effets programme et effets UNDAF ?
- 15) Quelles sont les transformations, les changements que vous observez comme résultats de vos activités ?
- 16) Avez-vous des recommandations fortes à faire ?
- 17) Pouvez-vous nous mettre à dispositions les rapports et autres documents pouvant nous aider pour cet exercice.

¹³ Alignement, Appropriation, Harmonisation, Gestion axée sur les résultats, Redevabilité (responsabilité mutuelle)

2 - GUIDE D'ENTRETIEN COMMUNAUTES/BENEFICIAIRES

- 1) Décrivez nous les activités que vous mener dans le cadre du projet
- 2) Qui vous appui dans la mise en œuvre de vos activités ?
- 3) Quels partenaires financier appui ce projet ?
- 4) Connaissez-vous les objectifs poursuivis à travers les activités que vous menées?
- 5) En quoi et comment pensez-vous avoir contribué à ces objectifs ?
- 6) Qu'est ce qui a changé dans votre entourage depuis que vous menez ces activités ?
- 7) Ces changements sont-ils perceptibles par vous et votre famille seulement ou par tout le monde ?
- 8) Comment ? donnez des exemples ?
- 9) Qu'est ce que vous avez aimé dans le cadre de la mise en œuvre de ces activités ? (Le travail mené, les appuis reçus, la collaboration avec les partenaires...)
- 10) Qu'est ce que vous n'avez pas aimé dans le cadre de la mise en œuvre de ces activités ? (Le travail mené, les appuis reçus, la collaboration avec les partenaires...)
- 11) Quelles suggestions/recommandations pouvez vous faire en direction de l'ONG qui vous appuie ?
- 12) Quelles suggestions/recommandations pouvez vous faire en direction du partenaire financier ?

3 - GUIDE D'ENTRETIEN ONG

- 3 Quels sont vos domaines d'intervention en lien avec le programme de coopération RCA-PNUD ?
- 4 Comment appréciez-vous la coopération avec le PNUD ?
- 5 Quels sont les acquis et progrès réalisés par votre ONG dans le cadre de la coopération avec le PNUD ?
- 6 En quoi les activités réalisées ont-elles contribuées à l'atteinte de vos objectifs ?
- 7 Votre ONG partage-t-elle les expériences avec d'autres ONG ? Si oui, lesquels ?
- 8 Quelles sont les forces et faiblesses de cette coopération ?
- 9 Avez-vous exécuté toutes les activités planifiées ? expliquez !
- 10 Donnez des exemples précis
- 11 Quelles sont les indices :
 - a. De pertinence ?
 - b. D'efficacité ?
 - c. D'efficacités ?
 - d. De durabilité ?
 - e. D'effet/impact ?
 - f. Approche genre, droit ?
- 12 Pouvez-vous parlez du Suivi et évaluation de vos activités ? (organisation, outils, fonctionnement)
- 13 Quelles sont les facteurs favorables ou défavorables à l'exercice de vos activités (Institutionnelles, financières, pratiques, etc..) ?
- 14 En quoi et jusqu'à quel niveau les actions entreprises concourent-elles à l'atteinte des effets programme et effets UNDAF ?
- 15 Quelles sont les transformations, les changements que vous observez comme résultats de vos activités ?
- 16 Avez-vous des recommandations fortes à faire ?

4 - GUIDE D'ENTRETIEN INSTITUTIONS ET SNU

- 1) Avez-vous entrepris des actions conjointes avec le PNUD dans le cadre de l'UNDAF ?
- 2) Quelles actions précises ?
- 3) Comment appréciez-vous le partenariat avec le PNUD ?
- 4) Y a-t-il une complémentarité de vos actions ?
- 5) Donnez des exemples ?
- 6) Quelles appréciations faites-vous de la collaboration avec la partie nationale ?
- 7) Comment appréciez-vous l'impact des crises connues par le pays sur l'atteinte des résultats de l'UNDAF ?
- 8) Quelles stratégies avez-vous mise en œuvre dans ce contexte de crise pour atteindre vos résultats ?
- 9) Quelles sont les forces et faiblesses de la collaboration inter-agence dans la mise en œuvre de l'UNDAF ?
- 10) Quelles sont les points prioritaires à améliorer et comment ?
- 11) Dans le contexte actuel de consolidation de la paix, quelles actions prioritaires recommandez-vous ?

5 - GUIDE D'ENTRETIEN MINISTERES ET AUTRES SERVICES DE L'ETAT

- 12) Comment appréciez-vous les actions du PNUD en matière d'appui à la stratégie nationale de développement, à l'atteinte des OMD ?
- 13) Quelles actions avez-vous entrepris avec le PNUD dans le cadre du programme de coopération RCA-PNUD ?
- 14) Donnez des exemples précis
- 15) Travaillez vous aussi avec d'autres partenaires qui appuient la stratégie nationale ?
- 16) Comment assurez-vous la complémentarité des actions des différents partenaires qui vous appuient ?
- 17) Comment appréciez-vous la mise en œuvre par la partie nationale de la déclaration de Paris, notamment le point sur la redevabilité ?
- 18) Comment appréciez-vous l'impact des crises connues par le pays sur l'atteinte de vos résultats planifiés ?
- 19) Quelles stratégies avez-vous mise en œuvre dans ce contexte de crise pour atteindre vos résultats ?
- 20) Quelles sont les forces et faiblesses de votre collaboration avec le PNUD ?
- 21) Dans le contexte actuel de consolidation de la paix, quelles actions prioritaires recommandez-vous ?

3. Liste de personnes interviewées

MINISTERES ET SERVICES DE L'ETAT		35 PERSONNES
N°	NOMS ET PRENOMS	TITRE ET STRUCTURE
1	ANKOUMA –MPOLO Barthely	Colonel de Police, Chef de service
2	AOUDOU Michel	Secrétaire TP
3	BANDIWO Justin	Sous Préfet de Bossangoa
4	BANGO Léon	CNLS
5	DEPANE Henri	2 ^{ème} Adjoint au Maire, Chef de groupe
6	DOUNGOUBE Gustave	Chargé de Mission
7	GONDA TOSSENGUE Sylvie Carine	Régisseuse, Maison d' Arrêt pour femmes
8	KOKOTA Jean	Commandant de Police
9	KPIZINGO Georges	Correspondant
10	LOKOBO Jean	Chef de groupe
11	LOPERE Jean	Préfet Kémo
12	MAGALAMON Casimir	Spécialiste en suivi et évaluation
13	MAISSEMO Donatien	PR /TGI Sibut
14	MALOT José	Chargé de Mission / Education
15	MAYA – NGOAPOU Richard	1 ^{er} adjoint au Maire
16	MAZANGA Vict.	Membre du CNLC
17	MOUTE Cendri	Rapporteur Général Adjoint CNLC
18	NAGBATA Narcisse	Juge d' Instruction/TGI/Sibut
19	NALI Mamadou Nestor	CNLS
20	NANA Mathurin	PR/TGI/Bossangoa
21	NDAKALA Alfred	Président/TGI/Bossangoa
22	NGAINDIRO Gabriel, Général	Coordonnateur National de CNPDR
23	NGUELEBE Edwige	CN/CNLS
24	OGBAMI Fidèle	Rapporteur Général CNLC
25	PANIKA Sylvie	AFPC
26	PETRO – KONI ZEZE Geviss	Haut Commissaire à la Décentralisation
27	PIRIOUA Zachée Tiburce	Régisseur, MA
28	SABEGALA François	Coordo. GUFÉ
29	SELEMANE Charfadi	Chef de Poste GR
30	WAMOUNDJOU Pierre	DRAS n°4, Intérimaire
31	WINGUELE Daniel	Chef de secteur/Affaires sociales de Bossangoa
32	ZEGUINO André	Greffier en Chef/TGI/Sibut
33	BANGA Paul Mathurin	DRAS n°3
34	OUMAROU Tatiana	Gardiennne de Prison/Femmes
35	PASSI NGAKA Roger	Régisseur/Maison d' Arrêt de Bossangoa
ONGS /INDEPENDANTS		71 PERSONNES
N°	NOMS ET PRENOMS	TITRE ET STRUCTURE
1	AHENOUE Suzanne	TG/CNJFV+
2	BEGOTO Raphael	Gestionnaire CARSA
3	BIA Philomène Anicette	Présidente Femme et Environnement « Bata gbako »
4	BINDO Michel	Coordo. STN/DSRP
5	BINGUI Gilbert	Président ACAFEC
6	BOMBATE Laurine	Directrice Exécutive de l' APEMF
7	BONTE Laure	CNJFV+
8	BOYEBONA Ester	CNJFV+
9	DANOUE Yvette	CNJFV+
10	DANSIO Marguerite	Présidente/CNJFV+
11	DEMOBONA Aimé	CNJFV+
12	DOKABOUZOUNNA Flore	CNJFV+
13	DOKO Paul	ACAPEE, professionnels en évaluation environnementale
14	ENGOMBE Carole	Coordonnatrice/MUR – AFRICA UNIVERSEL
15	ERNESSIO Marguerite	Présidente
16	EYAOROYE Gisèle	CNJFV+
17	FATOUMA Michaine	Présidente Femmes musulmanes
18	FEIDANGAI Odile	CNJFV+
19	FEIGANAZOUI Lucie	CNJFV+
20	FEIZOUNAM Justine	CNJFV+
21	FETIA Donatienne	G-Comptable RECAPEV
22	FIONA Marie	CNJFV+
23	FORMEL POUTOU Nadia Carine	SG/AFIC
24	GAGOULA Martin	PCSCDH
25	GANADEMO Jasimire	CNJFV+
26	GANAMA J.	CNJFV+
27	GANAZOUI Berthe	SG des Femmes leaders

28	GANDI Saturnin	Président ONG ECHELLE
29	GBAFIO Angèle	CNJFV+
30	GNAZANGRE Mireille	CNJFV+
31	GONDA Modeste	CIONGCA
32	GOSSALA Valentin	Directeur Exécutif ACABEF
33	GOUDANE Marie	CNJFV+
34	GUENGAÏ Bernadette	CNJFV+
35	KARANGAZE Marc	Président CEDIFOD
36	KOFIO Marie	CNJFV+
37	LEKO Thierry	Responsable administratif et financier ONG MMK
38	MALYERE Gabriel	Chargé de Programme RECAPEV
39	MAMOKO Fridolin	Chargé de communication/ONG REPADD
40	MBALIMBI J. Paul	Vice- Président /DPST
41	MIABE Sylvie	CNJFV+
42	MOALA Bénédicte	CNJFV+
43	MOLOUA Félix	Dir. Cab/plan
44	NADOUM Jérémie	Coordo/ Récapev
45	NAMBONA Margyrite	Présidente FL
46	NAMDOROY Antoinette	CNJFV+
47	NARZIM Synthia	CNJFV+
48	NDONGOU Jean Baptiste	SGA/ CIONGCA
49	NGONIWO Dieudonné	Président ONG/FRAD
50	NZINGA Sébastien	Expert de l'ONG AFCLA
51	NZONGO Rémy	ACAMS
52	OUANE INGO Delphine	CNJFV+
53	OUANGUE Edith	SG/CNJFV+
54	RANGBA Arlette	CNJFV+
55	REDEBONA EMA	CNJFV+
56	SAMA R. Junior	Chargé de Communication, SPCA
57	SAMBIA Simon	Consultant/AMGA
58	SENAM Marie	CNJFV+
59	SENTOUA Suzanne	Présidente S/Pref
60	SONGUELEMA Marie Blandine	Présidente AFJC
61	TOUAMORON Yvone	CNJFV+
62	TOUATENA Samuel	DGPD/Plan
63	WILIBIZON Raphael	Président ONG GAERBB
64	WILIBOZOUNNA Béatrice	CNJFV+
65	YABANDA Emmanuel	RCLJFAF
66	YOUNGUINZA Yvonne	CNJFV+
67	ZENABOU Abou	Présidente des filles libres de Bossango
68	ZOUMBETI Yvette	CNJFV+
69	TONFIO Frédéric	Directeur Diocésain de la Caritas de Bossangoa
70	WOUTA Dieudonné	Commissaire de Police de Bossangoa
71	ZOUYECNA Germaine	CNJFV+
SNU		25 PERSONNES
N°	NOMS ET PRENOMS	TITRE ET STRUCTURE
1	ALHABO Mahamat Ahmed	Chargé Antenne
2	BABI Fred B .	Senior Planning Officer, BINUCA
3	BAGNOU Abdoulaye	GFATM
4	BAIDOU Gérard	Assistant Administratif
5	DEMBA LUBAMBO	Chargé de Programme EHA/CSR
6	DIBERT Augustin	Conseiller en Promotion de la santé
7	FALL R.	Représentante Résidente FAO
8	Gaston M. BUSHAYIJA,	Strategic Planning Advisor, UN, Bangui
9	KOYASSAMBIA Jean Baptiste	Expert National
10	MAGALAMON	M. and E. Specialist/UNICEF
11	MALIBANGAR Aline	CP/PNUD
12	MALO Dominique	CTP, ai PAE/SPI
13	MBARRY DABA Régis	NPO/SURVAC
14	MBASSAN Dieudonné	Assistant administratif et financier PRED Bossangoa
15	MBERYO YAAH Florentine Sylvie	Conseiller National PEV – Surveillance et Méd. essentiels
16	MOUNET Jean Augustin	Chargé d'Administration
17	NDOYO Justin	Conseiller lutte contre MTN et MNT/OMS
18	NINGHA Abdon	Point Focal UNDAF
19	NZIBANZIHA Jeanine	Po/ATM/OMS
20	PAQUITA Rokhaya	Point Focal Genre
21	SILLA YOUSOUFA	Economiste National
22	SOULEYMANE Aboubacar	Policy and Planning/UNICEF
23	SOW Moussa	Conseiller APOC/OMS
24	TRAORE Amadou	Coordonnateur Programme
25	YAMAKA KONGBO POUNEMATCHI	Expert National PRED Bossangoa

SECTEUR PRIVE		7 PERSONNES
N°	NOMS ET PRENOMS	TITRE ET STRUCTURE
1	COUSSI Lionel	Président /GICA
2	FOBAIN Michel	SG/UNPC
3	GRESENGUET Gilles - Gilbert	Président UNPC
4	KOYESSE Marthe	Assistante Administrative/ UNPC
5	MAIDOU Edgard	SG/GICA
6	NGOKI Robert	Président de la CCIMA-RCA
7	ZOUTA Gertrude	SG/CCIMA-RCA
AMBASSADES MISSIONS		4 PERSONNES
N°	NOMS ET PRENOMS	TITRE ET STRUCTURE
1	Lawrence D. Wohlers	Ambassadeurs des USA
2	LE HANBO	Conseiller Economique et Commercial/ Ambassade de Chine
3	TIMOTHY L. SMITH	Premier Conseiller Ambassade des USA
4	NIEWIADOWSKY Didier	Conseiller de coopération et d'action culturelle

4. Cadre des résultats

1. COMPOSANTE GOUVERNANCE DEMOCRATIQUE ET PREVENTION DES CRISES

Priorité ou objectif national :					
<ul style="list-style-type: none"> - D'ici 2015 favoriser le développement d'un secteur privé dynamique, compétitif, créateur d'emplois contribuant à la lutte contre la pauvreté ; - D'ici 2015, asseoir une administration territoriale performante et efficace avec des instances locales élues, des services déconcentrés dotés de moyens adéquats et capables d'assurer une bonne gestion des affaires publiques et la prestation des services de qualité aux populations devenues à la fois acteurs et bénéficiaires ; - D'ici 2015, les populations des zones urbaines et rurales accèdent aux services énergétiques de qualité et à moindre coût et les ressources gérées de façon durable à travers les initiatives des Partenariats Publics et Privés. 					
Résultat 1 escompté de l'UNDAF: D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité, de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et à la consolidation de la démocratie					
Composante du PP	Résultats du PP	Produits du PP	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires de réalisation	Réalisations
1. Gouvernance démocratique	1.1. Les institutions démocratiques sont soutenues et appuyées dans leur rôle de garants du respect des droits fondamentaux et des principes démocratiques	1.1.1 PRODUITS 1 : - Le Parlement ; - le Haut Conseil de la communication ; - la cour constitutionnelle sont renforcés et le cadre légal, réglementaire est mis en cohérence avec les instruments internationaux et le dispositif institutionnel de protection et de promotion des droits humains sont renforcés.	Indicateurs : niveau des droits de l'Homme et de la démocratie, structures fonctionnelles. Base line : Institutions nouvellement mises en place suite aux élections de mai 2005 et société civiles déstructurées. Cibles1 : i) Les institutions démocratiques sont renforcées et mieux outillées ; ii) l'accès à la justice est accru surtout dans les ex – zones de conflits et la promotion et le respect des droits humains sont renforcés ; iii) la société civile, le secteur privé, les ONGs sont renforcées et jouent pleinement leur rôle d'acteur de développement économique et social	-Assemblée Nationale ; - Cour constitutionnelle ; -Ministères ; -populations ; -communautés ; - HCC ; - Médias ; - Ongs ; -UNESCO ; -OIF, - Transparency, société civile nationale, ; -partenaires au développement ; -secteur privé	Voir la ligne ci-dessous
Réalisations	<p>Au niveau des Institutions Républicaines et des structures de gouvernance, et précisément de l'Assemblée Nationale, ont été achetés et remis aux députés:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 ; - 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. <p>Ensuite, l'Assemblée Nationale a été équipée en salles et outils de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - la salle d'internet a été aménagée, - la toiture de l'hémicycle a été réparée, - Le système de climatisation de l'hémicycle a été remplacé, - la couverture internet a été étendue, 				

Priorité ou objectif national :

- D'ici 2015 favoriser le développement d'un secteur privé dynamique, compétitif, créateur d'emplois contribuant à la lutte contre la pauvreté ;
- D'ici 2015, asseoir une administration territoriale performante et efficace avec des instances locales élues, des services déconcentrés dotés de moyens adéquats et capables d'assurer une bonne gestion des affaires publiques et la prestation des services de qualité aux populations devenues à la fois acteurs et bénéficiaires ;
- D'ici 2015, les populations des zones urbaines et rurales accèdent aux services énergétiques de qualité et à moindre coût et les ressources gérées de façon durable à travers les initiatives des Partenariats Publics et Privés.

Résultat 1 escompté de l'UNDAF: D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité, de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et à la consolidation de la démocratie

Composante du PP	Résultats du PP	Produits du PP	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires de réalisation	Réalizations
	<p>- il y a eu dotation en fournitures et équipements informatiques (PC, Photocopieurs, imprimantes, onduleurs),</p> <p>- il y a eu achat d'équipements de reportage pour le Service de la Presse parlementaire (en cours). les capacités des députés et du personnel administratif ont été renforcées ;</p> <p>- il a été organisée 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 »,</p> <p>- 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),</p> <p>- Stage à l'Assemblée Nationale Française du Premier secrétaire Parlementaire. le personnel administratif formé</p> <p>- Organisation d'un séminaire de formation d'une cinquantaine 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 disposition à cet effet,</p> <p>- 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,</p> <p>- 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,</p> <p>- 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.</p> <p><input type="checkbox"/> 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</p> <p>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).</p> <p>B. LE HCDR</p> <p>Des travaux de réhabilitation et d'aménagement du siège et des bureaux ;</p> <p>On peut noter ainsi diverses dotations en mobilier de bureau en matériel informatique et bureautique et en matériel roulant ont renforcé les capacités organisationnelles et opérationnelles du HCDR</p> <p>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'Afrités consacré à la Décentralisation à Marrakech (Maroc) en Décembre 2009 ont été des opportunités pour acquérir de bonnes pratiques en matière de décentralisation</p> <p>Entre 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.</p> <p>Ces trois documents attendent d'être validés, sept (7) Textes législatifs relatifs à la décentralisation ont été relus et existent.</p> <p>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 oeuvre future de ces textes,</p>				

Priorité ou objectif national :					
<ul style="list-style-type: none"> - D'ici 2015 favoriser le développement d'un secteur privé dynamique, compétitif, créateur d'emplois contribuant à la lutte contre la pauvreté ; - D'ici 2015, asseoir une administration territoriale performante et efficace avec des instances locales élues, des services déconcentrés dotés de moyens adéquats et capables d'assurer une bonne gestion des affaires publiques et la prestation des services de qualité aux populations devenues à la fois acteurs et bénéficiaires ; - D'ici 2015, les populations des zones urbaines et rurales accèdent aux services énergétiques de qualité et à moindre coût et les ressources gérées de façon durable à travers les initiatives des Partenariats Publics et Privés. 					
Résultat 1 escompté de l'UNDAF: D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité, de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et à la consolidation de la démocratie					
Composante du PP	Résultats du PP	Produits du PP	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires de réalisation	Réalisations
	<p>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.</p> <p>C. LA COUR CONSTITUTIONNELLE La cour constitutionnelle a été dotée en mobilier, matériel et fournitures de bureau ont contribué à améliorer l'environnement du travail, Production de 5000 dépliant ont été élaborés et rendus disponibles Une mission de sensibilisation et de formation des acteurs en amont et en aval du processus électoral a été organisée</p> <p>D. LA COUR DES COMPTE Le siège provisoire et les bureaux de cette institution ont été réhabilités, et la formation groupée en informatique a concouru au renforcement des capacités de l'institution.</p> <p>E. LE HCC 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 . 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. Après quoi, la vulgarisation du Code de bonne conduite dans quatre (4) préfectures de la RCA a été assurée.</p> <p>E/ LE CONSEIL DE MEDIATION Le PCGD a appuyé la réhabilitation du siège et des bureaux, améliorant ainsi l'environnement de travail des Conseillers du CNM. Un 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 soeur.</p> <p>F/ LE CONSEIL PERMANENT POUR LA REFORME DE L' ADMINISTRATION CENTRAFRICAINE (CPRAC) 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.</p> <p>G/ LE CONSEIL D'ETAT 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. Dotation en mobilier (bureau du Président et split) et fournitures de bureau, Appui à la mise en oeuvre 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. 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.</p> <p>D. L' ACCES ALA JUSTICE Au niveau de l'accès à la justice, les conditions d'accueil des usagers sont améliorées, les délais de traitement des dossiers sont réduits, la sécurisation des locaux renforcée ; Des Palais de Justice ont été construits ou réhabilités et équipés. Des Cabinets Conseils Juridiques gérés par des avocats professionnels et leurs assistants ont été installés dans les ex zones de conflits (Sibut, kaga Bandoro Bozoum, Bossangoaa) Des élections municipales prévues pour 2009 n'ont pas eu lieu ; Les lenteurs dans la mise en œuvre du DDR et le manque de visibilité dans la tenue des élections ; des progrès substantiels dans l'appropriation nationale à travers les comités sectoriels et des comités de pilotage sont visibles car les cadres sont formés et informés sur les procédures des problématiques et des cadres des résultats ; la capacité des femmes en matière de planification et de mise en œuvre est accrue malgré un faible effectif ;</p>				

Priorité ou objectif national :					
<ul style="list-style-type: none"> - D'ici 2015 favoriser le développement d'un secteur privé dynamique, compétitif, créateur d'emplois contribuant à la lutte contre la pauvreté ; - D'ici 2015, asseoir une administration territoriale performante et efficace avec des instances locales élues, des services déconcentrés dotés de moyens adéquats et capables d'assurer une bonne gestion des affaires publiques et la prestation des services de qualité aux populations devenues à la fois acteurs et bénéficiaires ; - D'ici 2015, les populations des zones urbaines et rurales accèdent aux services énergétiques de qualité et à moindre coût et les ressources gérées de façon durable à travers les initiatives des Partenariats Publics et Privés. 					
Résultat 1 escompté de l'UNDAF: D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité, de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et à la consolidation de la démocratie					
Composante du PP	Résultats du PP	Produits du PP	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires de réalisation	Réalisations
	<p>Les institutions républicaines sont fonctionnelles; leur environnement de travail amélioré et les capacités de leurs membres renforcées ; 4 sessions d'audiences foraines organisées dans 4 préfectures ont amélioré les relations justice- population ; Les capacités des OSC sont renforcées et la plate forme des organisations de défense des droits de l'homme est fonctionnelle; Le Renforcement de l'Etat de droit a été effectif, les actes/formulaires relatifs aux actions judiciaires sont simplifiés au profit des personnes vulnérables; Les capacités des Institutions ne sont pas entièrement renforcées pour les juridictions de droit commun. Remise de plus de 1000 fournitures de bureau aux commissariats, brigades de gendarmerie, juridictions et maisons d'arrêt ; Diffusion en 600 exemplaires du tableau de l'ordre des avocats ; un plan de réactivation et d'autonomisation financière des services du Journal Officiel la modernisation du corpus de lois et décrets régissant le système pénitentiaire a été faite et l'élaboration et tirage de 7500 codes d'éthique de la police ont été réalisés. plus de 200 exemplaires de 29 textes internationaux, lois ou règlements clés ont été diffusés; 24 techniciens d'identité judiciaire ont été formés et intégrés à la fonction publique ainsi que 16 personnels pénitentiaires ; 670 chefs traditionnels et membres des groupes d'auto-défenses ont été sensibilisés aux droits humains et limites de leurs compétences; 1. 400 plaintes journalières enregistrées dont au moins 150 femmes plaignantes ; Le délai moyen de traitement d'un recours en appel est de 09 mois ; Le délai moyen de traitement d'un pourvoi en cassation est de 30 mois les activités planifiées intègrent l'aspect genre pour une meilleure participation des femmes au processus décisionnel et à l'action (sensibilisation, voyages d'échange d'expériences etc.). Des équipements ou appuis logistiques suivants ont été fournis à l'Assemblée Nationale par l'aménagement de la salle internet ; la réparation de la toiture de l'hémicycle ; le remplacement du système de climatisation de l'hémicycle ; l'extension de la couverture internet, les matériels informatiques (PC, Photocopieurs, imprimantes, onduleurs) ; l'achat d'équipements de reportage pour le Service de la Presse parlementaire (en cours). Le rétablissement et le renforcement des relations de coopération et de partenariat de l'Assemblée Nationale avec d'autres institutions de même type ainsi qu'avec la société civile centrafricaine ; Grâce au PARCAN l'Assemblée Nationale centrafricaine a pu nouer des relations avec de partenariats non 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). Le financement de sessions de formations et la prise en charge des coûts de divulgation du nouveau code pénal et du nouveau code de procédure pénale Le PNUD a financé une table ronde sectorielle du Ministère de la Justice organisée à Bangui le 19 novembre 2010 et assuré le Secrétariat technique. Les cadres du Ministère de la Justice ont présenté le Plan de réforme décennal de la justice qui dresse un état des lieux exhaustif de la justice en RCA, dégage les objectifs à atteindre et les stratégies à mettre en œuvre pour le renforcement de l'état de droit ;</p> <p>Le code des marchés publics quel a été élaboré avec l'appui du PNUD et la mise en œuvre du programme a été réalisée en partenariat avec plusieurs institutions dont la BAD, la SFI, l'UE, la Banque Mondiale, l'OMC, le bureau régional du PNUD à Dakar, le FENU. Des partenaires bilatéraux dont la France et le Japon y ont contribué. Exécution du projet ALPC avec la Commission Nationale pour la lutte contre les armes légères et de petits calibres pour le désarmement et la réinsertion sur la période de 2007-2009 sur un financement japonais dans le cadre de la coopération bilatérale d'un montant de 2millions de dollars américains consistant à ramasser les armes des mains des civils contre la remise de 522 kits de développement (en contre partie de 430 armes) ; un voyage d'études à Dakar de deux membres du Haut Conseil à la Communication a favorisé l'élaboration et l'adoption d'un code de bonne conduite pour les acteurs politiques, sociaux et les médias pour les élections de 2011. Ce code a été signé par les différentes parties prenantes au processus électoral ; 100 représentants formés; 1000 codes distribués 5000 dépliants sur la cour</p>				

Priorité ou objectif national :					
<ul style="list-style-type: none"> - D'ici 2015 favoriser le développement d'un secteur privé dynamique, compétitif, créateur d'emplois contribuant à la lutte contre la pauvreté ; - D'ici 2015, asseoir une administration territoriale performante et efficace avec des instances locales élues, des services déconcentrés dotés de moyens adéquats et capables d'assurer une bonne gestion des affaires publiques et la prestation des services de qualité aux populations devenues à la fois acteurs et bénéficiaires ; - D'ici 2015, les populations des zones urbaines et rurales accèdent aux services énergétiques de qualité et à moindre coût et les ressources gérées de façon durable à travers les initiatives des Partenariats Publics et Privés. 					
Résultat 1 escompté de l'UNDAF: D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité, de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et à la consolidation de la démocratie					
Composante du PP	Résultats du PP	Produits du PP	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires de réalisation	Réalisations
	constitutionnelle produits				
	<p>1.2. Le processus des réformes de l'Administration publique est appuyé en vue de la promotion de l'efficacité du service public</p>	<p>1.2.1. PRODUITS 2 :</p> <p>Le FURCA est opérationnel et mis à jour régulièrement, le plan national anti-corruption, soutenu par une stratégie efficace de communication est formulé et mis en œuvre de manière participative</p>	<p>Indicateurs : manuel des procédures, plan d'action national, degré de la corruption et sans respect des règles et procédures ; , fichier informatisé de la fonction publique ;</p> <p>Base line : administration publique démotivée et sans respect des règles et procédures ;</p> <p>Cible : i) la question du personnel de l'Etat, de la solde et des pensions est automatisée et les FAE sont recrutés sur une base propre et leurs carrières suivies ; ii) les manuels de procédure de l'administration et le code de déontologie de la fonction publique élaborés/révisés et appliqués ; iii) les finances publiques sont appuyées dans la conduite des réformes économiques et financières ; iv) le niveau de la corruption est réduit au niveau national</p>	<ul style="list-style-type: none"> - gouvernement ; - comité national de lutte contre la corruption ; - Ministère de la Fonction Publique 	<p>Un fichier unique des fonctionnaires a été réalisé ; et est mis à jour régulièrement ;</p> <p>Un comité de lutte contre la corruption a été mis sur pied et entrepris quelques activités de sensibilisation et des mesures d'assainissement des secteurs financiers ont été prises ;</p> <p>Les recrutements des Fonctionnaires bien que faits sur la base de concours, mais ne sont pas efficaces ; le niveau de corruption est loin d'être réduit ;</p>
	<p>1.3 Le cadre institutionnel et le schéma directeur relatifs à la gouvernance locale sont mis en place et le processus des élections locales et municipales est appuyé</p>	<p>1.3.1 PRODUITS 3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les capacités nationales en matière de déconcentration/décentralisation et ; - de préparation/organisation des élections locales <p>sont renforcées au niveau central et décentralisé</p>	<p>Indicateur : nombre de collectivités et municipalités dirigées par des élus ; dispositif institutionnel des élections locales ;</p> <p>Base line : toutes les autorités locales sont nommées par décret présidentiel ; découpage administratif disponible ;</p> <p>Cible : i) la politique nationale de décentralisation/déconcentration formulée ; ii) les lois d'orientation de l'administration territoriale et sur l'organisation et le fonctionnement des collectivités territoriales élaborées et adoptées ; iii) les capacités des autorités municipales, locales et des administrations décentralisées sont renforcées pour mieux conduire le processus de développement au niveau local</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Haut Commissariat à la Décentralisation et Régionalisation ; -Programme Cadre Gouvernance Démocratique ; -Ministère de l'Administration du Territoire 	<p>En termes de restructuration du cadre institutionnel, l'appui du projet a permis au Haut Commissariat de réviser son texte organique qui a été approuvé par le Gouvernement.</p> <p>Les capacités du Haut Commissariat ont été renforcées à travers la réhabilitation du siège; la fourniture de mobiliers de bureau et de matériels roulants;</p> <p>l'organisation de voyages d'études et d'échanges ; Les procédures de nominations des cadres sont enclenchées en vue de pourvoir les postes restés vacants depuis près d'une décennie;</p> <p>le comité technique interministériel est redynamisé et un calendrier de révision des textes de base de la décentralisation est en préparation ;</p> <p>Sept textes législatifs ou réglementaires sur la</p>

Priorité ou objectif national :					
<ul style="list-style-type: none"> - D'ici 2015 favoriser le développement d'un secteur privé dynamique, compétitif, créateur d'emplois contribuant à la lutte contre la pauvreté ; - D'ici 2015, asseoir une administration territoriale performante et efficace avec des instances locales élues, des services déconcentrés dotés de moyens adéquats et capables d'assurer une bonne gestion des affaires publiques et la prestation des services de qualité aux populations devenues à la fois acteurs et bénéficiaires ; - D'ici 2015, les populations des zones urbaines et rurales accèdent aux services énergétiques de qualité et à moindre coût et les ressources gérées de façon durable à travers les initiatives des Partenariats Publics et Privés. 					
Résultat 1 escompté de l'UNDAF: D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité, de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et à la consolidation de la démocratie					
Composante du PP	Résultats du PP	Produits du PP	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires de réalisation	Réalisations
					<p>décentralisation ont été élaborés et attendent d'être adoptés ; Trois textes législatifs et réglementaires sur la déconcentration ont été formulés</p> <p>Les élections municipales prévues pour 2009 n'ont pas eu lieu</p> <p>La politique nationale de décentralisation / déconcentration n'a pas encore été formulée</p> <p>Les lois d'orientation de l'administration territoriale ne , de l'organisation et de fonctionnement de l'administration territoriale ne sont pas pas encore adoptées</p>

PREVENTION DES CRISES

Priorité ou objectif national :								
<ul style="list-style-type: none"> - D'ici 2015 favoriser le développement d'un secteur privé dynamique, compétitif, créateur d'emplois contribuant à la lutte contre la pauvreté ; - D'ici 2015, asseoir une administration territoriale performante et efficace avec des instances locales élues, des services déconcentrés dotés de moyens adéquats et capables d'assurer une bonne gestion des affaires publiques et la prestation des services de qualité aux populations devenues à la fois acteurs et bénéficiaires ; - D'ici 2015, les populations des zones urbaines et rurales accèdent aux services énergétiques de qualité et à moindre coût et les ressources gérées de façon durable à travers les initiatives des Partenariats Publics et Privés. 								
Résultat 1 escompté de l'UNDAF 1 : D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité, de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et à la consolidation de la démocratie								
Composante du Programme	Résultats planifiés du Programme pays	Produits planifiés du programme de pays	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires de réalisation	Observations sur le cadre des résultats ¹⁴	Réalisation des produits et atteinte des résultats ¹⁵	Contribution des partenaires	Transformations subséquentes observables
2. Prévention des crises	1.4. La confiance entre les autorités civiles et militaires locales et les populations est rétablie au travers de	1.4.1. Les capacités de services en charge de la lutte contre la prolifération des armes légères ainsi que la réinsertion des ex-	Indicateurs : textes et lois, cadre organique, nombre de personnes et d'institutions formées et réinsérées, taux de circulation des armes légères ; Base line : processus DDR des ex – combattants en cours, et prolifération	Ministère de la Défense, CNDDR, ONG nationales et internationales	Les énoncés des résultats et des indicateurs ne sont pas formulés de manière	- Renforcement des capacités des Magistrats et des auxiliaires de justice, et réhabilitation de tribunaux (PRASEJ) - Désarmement de 8512	Banque Mondiale, France, Irlande Chine, Union Européenne, CEMAC,	La mise en œuvre du programme DDR et l'organisation des élections de manière

¹⁴ Pour remplir cette colonne, bien vouloir examiner les questions ci-après : les énoncés des résultats et des indicateurs correspondants sont-ils SMART ? (spécifiques (qui ? quoi ? ou ?), mesurables, réalisables, pertinents et circonscrits dans le temps) ; Ces résultats rendent-ils compte des disparités de genre, des disparités géographiques, des disparités de niveau socio-économiques (quintiles de richesse) ? Les valeurs de base et les valeurs cibles des indicateurs sont-ils précisés ? Les moyens de vérifications sont-ils précisés ? Y a-t-il adéquation entre les indicateurs et les résultats correspondant ? La chaîne des résultats est-elle logique ?

¹⁵ Pour remplir cette colonne et les suivantes, bien vouloir exploiter les ROAR, les rapports annuels et d'évaluation à mi-parcours, ainsi que les comptes rendus des entretiens.

Priorité ou objectif national :								
<ul style="list-style-type: none"> - D'ici 2015 favoriser le développement d'un secteur privé dynamique, compétitif, créateur d'emplois contribuant à la lutte contre la pauvreté ; - D'ici 2015, asseoir une administration territoriale performante et efficace avec des instances locales élues, des services déconcentrés dotés de moyens adéquats et capables d'assurer une bonne gestion des affaires publiques et la prestation des services de qualité aux populations devenues à la fois acteurs et bénéficiaires ; - D'ici 2015, les populations des zones urbaines et rurales accèdent aux services énergétiques de qualité et à moindre coût et les ressources gérées de façon durable à travers les initiatives des Partenariats Publics et Privés. 								
Résultat 1 escompté de l'UNDAF 1 : D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité, de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et à la consolidation de la démocratie								
Composante du Programme	Résultats planifiés du Programme pays	Produits planifiés du programme de pays	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires de réalisation	Observations sur le cadre des résultats ¹⁴	Réalisation des produits et atteinte des résultats ¹⁵	Contribution des partenaires	Transformations subséquentes observables
	leur participation conjointe aux actions de lutte contre la prolifération des armes légères et de la réinsertion des ex-combattants	combattants sont renforcées et élargies	massives des ALPC ; une stratégie et un plan d'action national établis ; Cibles : La loi et la réglementation en matière de circulation des APLC sont adoptées, connues/vulgarisées et appliquées par les différents acteurs (décideurs et populations); ii) Les registres nationaux des APLC sont mis en place, régulièrement actualisés, contrôlés et connus de la population ; iii) Les services en charge de la lutte contre les APLC sont fonctionnels et efficaces, et la confiance est restaurée entre les autorités (locales , civiles, militaires) et les populations ; iv) les communautés ont une meilleure connaissance des méfaits de la violence armée et participent effectivement au processus de lutte contre les APLC (contrôle, collecte, destruction), et de manière plus large aux efforts de restructuration de la sécurité		SMART	combattants des 5 groupes politico-militaires signataires de l'Accord Global de Paix de Libreville - Démobilisation d'au moins 80% des combattants désarmés - Aucune Réinsertion des ex-combattants démobilisés - 6067 combattants de deux groupes politico-militaires du Nord-ouest ont été vérifiés et en instance d'être désarmés et démobilisés. - Collecte, stockage et sécurisation de 8.512 armes selon la ration 1 homme/l'arme - Rétablissement d'un climat de confiance entre les autorités locales et les populations ainsi que la réhabilitation d'infrastructures socio-économiques [Appui aux communautés pour le relèvement] (PSPD) - Mise en place et financement d'un projet palliatif à - 100% des ex-combattants démobilisés	MDRP, PNUD	libre, équitable et transparente participent au retour de la paix et ouvrent de nouvelles perspectives de développement pour le pays
	1.5. Les capacités nationales en matière de prévention de crises aux niveaux institutionnel, légal et opérationnel sont mises en place et opérationnels	1.5.1. Les capacités nationales en matière de prévention et de réponses aux crises sont renforcées, et les outils d'alerte précoce et de réponse rapide aux	Indicateurs : textes et loi, cadre organique Base line : multiplicité de facteurs de risques non maîtrisés Cibles : 1) les facteurs de crise sont clairement identifiés, hiérarchisés et vulgarisés/connus de la population, et il y a un développement du sens des responsabilités citoyennes ; 2) Un	Primature, Ministères (Défense, Affaires Sociales, Intérieur), CNDDR, Haut Commissariat des Droits de l'Homme, Société	Les énoncés des résultats et des indicateurs ne sont pas formulés de manière SMART	- 150 femmes leaders des zones de conflit ciblées sont formées et acquièrent le leadership féminin, exécutent un plan d'action, participent à la résolution des	Banque Mondiale, France, Irlande Chine, Union Européenne, CEMAC, MDRP, PNUD	La mise en œuvre du programme DDR et l'organisation des élections de manière libre, équitable et transparente participent au retour

Priorité ou objectif national :								
<ul style="list-style-type: none"> - D'ici 2015 favoriser le développement d'un secteur privé dynamique, compétitif, créateur d'emplois contribuant à la lutte contre la pauvreté ; - D'ici 2015, assoier une administration territoriale performante et efficace avec des instances locales élues, des services déconcentrés dotés de moyens adéquats et capables d'assurer une bonne gestion des affaires publiques et la prestation des services de qualité aux populations devenues à la fois acteurs et bénéficiaires ; - D'ici 2015, les populations des zones urbaines et rurales accèdent aux services énergétiques de qualité et à moindre coût et les ressources gérées de façon durable à travers les initiatives des Partenariats Publics et Privés. 								
Résultat 1 escompté de l'UNDAF 1 : D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité, de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et à la consolidation de la démocratie								
Composante du Programme	Résultats planifiés du Programme pays	Produits planifiés du programme de pays	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires de réalisation	Observations sur le cadre des résultats ¹⁴	Réalisation des produits et atteinte des résultats ¹⁵	Contribution des partenaires	Transformations subséquentes observables
		crises sont établis et opérationnels	observatoire national pour la gestion et la résolution des crises et conflits est opérationnel et il existe une plus grande synergie entre les structures spécialisées et mandatées pour la gestion de certains facteurs de risque (VIH, catastrophes naturelles, ALPC, corruption, etc.) ; 3) La RCA est équipée de mécanisme d'alerte rapide et d'un Plan National en matière de prévention et de prise en charge des crises ; 4) Les services sociaux et économiques essentiels des communautés d'accueil des ex-combattants sont réhabilités avec la participation effective des populations	civile, ONGs		conflits, connaissent leurs droits et obligations face aux situations conflictuelles sont actives dans la résolution des conflits. Non réalisés - 12 Plans locaux de développement diffusés auprès des populations		de la paix et ouvrent de nouvelles perspectives de développement pour le pays

2. COMPOSANTE LUTTE CONTRE LA PAUVRETE

Résultat escompté de l'UNDAF 1 : D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité et de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et de consolidation de la paix.								
Résultat escompté de l'UNDAF 2 : D'ici 2011, la tendance à la dégradation des indicateurs sociaux de base est inversée, la pauvreté est réduite, et le pays s'est engagé dans un processus de développement durable avec une pleine participation communautaire.								
Composante du programme	Résultats du programme pays, planifié dans le CPAP	Produits planifié du programme de pays	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires prévus de réalisation	Observations sur le cadre des résultats	Réalisation des produits et atteinte des résultats	Contribution des partenaires	Transformations subséquentes observables
Réduction de la pauvreté	2.1. Une amélioration des conditions de vie obtenue grâce à une Stratégie de Réduction de la Pauvreté élaborée à partir d'un processus de participation substantif qui assure des relations claires entre le développement	2.1.1. Un plan de développement stratégique à moyen et long terme servant de cadre de référence, de plaidoyer et de mobilisation des ressources en faveur des pauvres est formulé et mis en œuvre.	Indicateur : DSRP, Rapport OMD, RNDH, Incidence de la pauvreté. Base line : Draft du DSRP en cours de finalisation Cibles : i. Les stratégies de développement sectoriel et du DSRP sont basées sur les	Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale, Comité de pilotage, Ministères sectoriels	Le résultat 2.1 et les indicateurs sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et circonscrits dans le temps. Ces résultats rendent compte plus des disparités géographiques et socio-économiques (quintiles de richesse) et moins des disparités de genre.	Elaboration et exécution des stratégies de développement sectoriel et du DSRP basées sur les besoins pour l'atteinte des OMD et leurs mises en œuvre appuyées. Mais des difficultés de procédures du PNUD sont relevées dans la mise en œuvre : retard dans le traitement des dossiers et les décaissements ; pas de consensus dans la prise de décision d'abattement du financement ; confusion	Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale. Comité de pilotage du DSRP Ministères sectoriels PNUD	Renforcement des capacités des personnels des Ministères, du secteur privé et de la Société civile sur les bonnes pratiques en matière de formulation du DSRP II dans les pays post-conflits Voir ci-dessous

Résultat escompté de l'UNDAF 1 : D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité et de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et de consolidation de la paix.

Résultat escompté de l'UNDAF 2 : D'ici 2011, la tendance à la dégradation des indicateurs sociaux de base est inversée, la pauvreté est réduite, et le pays s'est engagé dans un processus de développement durable avec une pleine participation communautaire.

Composante du programme	Résultats du programme pays, planifié dans le CPAP	Produits planifié du programme de pays	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires prévus de réalisation	Observations sur le cadre des résultats	Réalisation des produits et atteinte des résultats	Contribution des partenaires	Transformations subséquentes observables
	humain et les OMD		<p>besoins pour l'atteinte des OMD et leurs mises en œuvre appuyées.</p> <p>ii. Un dispositif de planification et de gestion des données socioéconomiques est élaboré et la mise en œuvre appuyée.</p> <p>iii. Une politique et des stratégies de promotion du secteur privé, de la micro entreprise et de l'emploi sont définies conformément aux directives et orientations du Cadre Intégré et la mise en œuvre appuyée.</p>		<p>Les valeurs de base et les valeurs cibles des indicateurs sont précisés mais ces indicateurs sont incomplets et les moyens de vérifications ne sont pas bien définis.</p> <p>Il y a adéquation entre les indicateurs et les résultats correspondant et la chaîne des résultats est logique.</p>	<p>entre le NEX et le DEX ; retard dans le paiement des perdiems des ateliers</p> <p>Elaboration d'un dispositif de planification et de gestion des données socioéconomiques et mise en œuvre appuyée. Mais les outils techniques (DAD, DEV info) posent des problèmes de gestion en temps réels.</p> <p>Définition d'une politique et des stratégies de promotion du secteur privé, de la micro entreprise et de l'emploi conformément aux directives et orientations du Cadre Intégré et mise en œuvre appuyée. Mais des difficultés de mise en œuvre sont relevées : personnel incomplet ; retard de décaissement ; non réhabilitation de la CCIMA pour abriter le GUFE ; pas de suivi des résultats ; insatisfaction des besoins réels ; réticence du PNUD au départ à la décentralisation du GUFE.</p>	<p>PAM</p> <p>UNFP</p> <p>ICASEES</p> <p>Comité mixte chargé de l'amélioration de l'environnement des affaires</p> <p>BAD</p>	<p>Transformations subséquentes observables</p> <p>Appropriation nationale du processus de formulation du DSRP II (évaluation globale du DSRP I et réalisation de 10 études thématiques devant alimenter le DSRP II) et de planification des réformes.</p> <p>L'évaluation du DSRP, après trois ans de mise en œuvre, a permis de constater un niveau d'exécution de 52% seulement des activités et un niveau faible de mobilisation des ressources internes et externes pour financer l'économie et les services sociaux notamment les OMD</p> <p>Le rapport des OMD 2010 note que la RCA ne pourra pas atteindre l'OMD1 (réduire la pauvreté et la faim) pour améliorer les critères de Doing Business</p> <p>La mise en place du Guichet Unique de Formalités des Entreprises (GUFE)</p> <p>Réduction des coûts de formalités des entreprises</p> <p>Réduction de délai de création des entreprises</p> <p>Projet de la décentralisation en cours du GUFÉ à Bambari (Est) et Berberati (Ouest) avec l'appui de la BAD, du PNUD et du Gouvernement</p> <p>La réalisation des enquêtes (ECASEB, MICS) sans la stratégie nationale de développement de la statistique</p> <p>Renforcement des capacités des cadres du GUFÉ et des Opérateurs économiques</p> <p>Révision en cours des textes de base du GUFÉ</p>

Résultat escompté de l'UNDAF 1 : D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité et de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et de consolidation de la paix.

Résultat escompté de l'UNDAF 2 : D'ici 2011, la tendance à la dégradation des indicateurs sociaux de base est inversée, la pauvreté est réduite, et le pays s'est engagé dans un processus de développement durable avec une pleine participation communautaire.

Composante du programme	Résultats du programme pays, planifié dans le CPAP	Produits planifié du programme de pays	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires prévus de réalisation	Observations sur le cadre des résultats	Réalisation des produits et atteinte des résultats	Contribution des partenaires	Transformations subséquentes observables
	2.2. Le niveau de revenu des populations, particulièrement en zone rurale, est amélioré à travers la création d'emplois, la promotion du secteur privé et l'accès à des services micro financiers durables.	2.2.1. Le secteur microfinancier est intégré dans le financier national et offre sur une base durable des services financiers au profit des populations à faible revenu et la promotion des activités génératrices de revenus et d'emploi est appuyée à tous les niveaux.	<p>Indicateurs : Taux d'accès de la population aux services financiers, document de stratégie, nombre d'EMF créés, Nombre d'entreprises créées, Niveau de revenu des populations pauvres.</p> <p>Base line : Secteur en phase de démarrage, 1% de la population a accès aux services microfinanciers. Très faible contribution des entreprises du secteur privé à la croissance.</p> <p>Cibles :</p> <p>i. Renforcement du cadre institutionnel (CMF, CNMF et APEMF)</p> <p>ii. Appui technique et financier aux EMF</p> <p>iii. Promotion de partenariat stratégique entre les acteurs et sensibilisation des populations sur l'épargne et le crédit ;</p> <p>iv. Appui au suivi-évaluation de l'impact des appuis sur la réduction de la pauvreté et l'atteinte des OMD.</p>	<p>Ministère des Finances et du Budget ;</p> <p>Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération Internationale ;</p> <p>Cellule de microfinance ;</p> <p>Association professionnelle des EMF ;</p> <p>EMF ;</p> <p>ONG et prestataires de services techniques nationaux et internationaux ;</p> <p>Banques commerciales</p>	<p>Le résultat 2.2 et les indicateurs sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et circonscrits dans le temps.</p> <p>Ces résultats rendent compte plus des disparités géographiques et socio-économiques (quintiles de richesse) et moins des disparités de genre.</p> <p>Les valeurs de base et les valeurs cibles des indicateurs sont précisés mais ces indicateurs sont incomplets et les moyens de vérifications ne sont pas bien définis.</p> <p>Il y a adéquation entre les indicateurs et les résultats correspondant et la chaîne des résultats est logique.</p>	<p>Renforcement du cadre institutionnel par le rattachement de la CMF au cabinet du Ministre des finances et du budget ; l'adoption de la stratégie nationale de la finance inclusive 2010-2014 ; l'opérationnalisation du CNMF ; l'appui à la redynamisation de l'APEMF qui a constitué un pool de 11 formateurs nationaux et organise des ateliers de formation au bénéfice des membres.</p> <p>Des appuis techniques et financiers ont permis aux EMF la définition des objectifs à atteindre par période, l'amélioration des indicateurs, l'adaptation des stratégies, des produits, un meilleur ciblage de la clientèle et un reporting adéquat.</p> <p>Promotion de partenariat stratégique entre les acteurs et sensibilisation des populations sur l'épargne et le crédit marquées par une mobilisation croissante de l'épargne et une distribution prudente de crédit due d'une part à la priorisation de la réduction des impayés (CMCA) et d'autre part à la nécessité de la mise en place des procédures avant le démarrage des opérations de crédit (Sofia-Crédit)</p>	<p>Ministère des Finances et du Budget</p> <p>Cellule de microfinance</p> <p>PNUD</p> <p>Association professionnelle des EMF</p> <p>EMF ;</p> <p>ONG et prestataires de services techniques nationaux et internationaux</p>	<p>Réformes politiques favorisant un début d'amélioration de l'environnement légal, règlementaire et le cadre institutionnel à travers le Comité national de microfinance (organe d'orientation), la Cellule de microfinance (organe de supervision et de contrôle) et une appropriation nationale par l'adoption de la stratégie nationale de la finance inclusive 2010-2014.</p> <p>Renforcement des capacités des membres des EMF par l'APEMF qui représente et défend leurs intérêts.</p> <p>Amélioration de l'environnement légal et règlementaire</p> <p>Diversification des prestataires de services financiers et extension de la couverture géographique avec les EMF de 1^{ère} et 2^{ème} catégories agréées et des initiatives communautaires de microfinance</p> <p>Augmentation de l'accès de la population aux services financiers de 1% à 10%</p> <p>5 EMF agréés et 4 initiatives</p>

Résultat escompté de l'UNDAF 1 : D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité et de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et de consolidation de la paix.

Résultat escompté de l'UNDAF 2 : D'ici 2011, la tendance à la dégradation des indicateurs sociaux de base est inversée, la pauvreté est réduite, et le pays s'est engagé dans un processus de développement durable avec une pleine participation communautaire.

Composante du programme	Résultats du programme pays, planifié dans le CPAP	Produits planifié du programme de pays	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires prévus de réalisation	Observations sur le cadre des résultats	Réalisation des produits et atteinte des résultats	Contribution des partenaires	Transformations subséquentes observables
								communautaires de microfinance en cours de formalisation ont bénéficié des appuis financiers et techniques et des formations et desservent 44.000 personnes dont 36% de femmes dans 13 localités
	2.3. Les outils et mécanisme d'appui au processus du développement communautaire sont opérationnels	2.3.1. Les capacités des leaders et des organisations communautaires et les réseaux de partage de connaissances et d'expérience sur les questions de développement communautaires sont développés et appuyés	Indicateurs : Nombre d'OAC opérationnelles Base line : Faible apport des OAC dans le développement local ; Communautés affaiblies par les conflits récurrents Cibles : Accroître le rôle des OAC dans le développement local	FAO ; Ministère des Affaires Sociales ; ONG Nationales ; Communautés locales	Le résultat 2.3 et les indicateurs sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et circonscrits dans le temps.	Accroissement du rôle des OAC dans le développement local par l'appui aux PVVIH. Mais des ruptures des ARV et le manque de financement pour la poursuite de la sensibilisation de la population au dépistage volontaire sont relevés.	Ministères sectoriels PNUD RECAPEV	Sensibilisation de la population au dépistage volontaire Prise en charge médicale des PVVIH par la fourniture gratuite des ARV
	2.4. La gestion durable de l'environnement et des ressources naturelles intégrée dans les stratégies nationales et sectorielles de développement	2.4.1. Les capacités nationales en matière de gestion durable des ressources naturelles, d'énergie renouvelable et de l'environnement connues et renforcées et les instruments de gestion sont adaptés aux normes internationales	Indicateurs : Nombre de stratégies sectorielles ayant intégré le développement durable Base line : Stratégies sectorielles non coordonnées Faible accès des villages à l'énergie moderne Cibles : i) Les capacités des organes institutionnelles chargées de la mise en œuvre de la politique de l'électrification rurale, de l'eau, des	BAD Ministère en charge de l'environnement ONG nationales GEF GTZ	Le résultat 2.4 et les indicateurs sont spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et circonscrits dans le temps. Ces résultats rendent compte plus des disparités géographiques et socio-économiques (quintiles de richesse) et moins des disparités de genre. Les valeurs de base et les valeurs cibles des indicateurs sont précisés mais ces indicateurs sont incomplets et les moyens	Renforcement des capacités des organes institutionnelles chargées de la mise en œuvre de la politique de l'électrification rurale, de l'eau, des sols, des forêts, de l'environnement. Développement et mise en œuvre des outils de planification et de gestion des ressources énergétiques, de l'eau, des sols, des forêts, de l'environnement Développement et expérimentation de modèles types de service énergétique pro pauvre et de gestion durable des sols, de l'eau et des forêts	PNUD GEF	Elaboration d'une Lettre de Politique Nationale de l'Environnement (LPNE) faisant état des priorités environnementales à prendre en compte dans le DSRP Mise en place d'un cadre de réflexion regroupant les experts multisectoriels pour appuyer les mécanismes de mobilisation de ressources et optimiser les négociations auprès des bailleurs de fonds pour faire face aux défis environnementaux dont les effets néfastes des

Résultat escompté de l'UNDAF 1 : D'ici 2011, les populations centrafricaines vivent dans un environnement de paix, de sécurité et de prospérité économique où les droits humains sont respectés ; elles participent équitablement au processus de décentralisation et de consolidation de la paix.

Résultat escompté de l'UNDAF 2 : D'ici 2011, la tendance à la dégradation des indicateurs sociaux de base est inversée, la pauvreté est réduite, et le pays s'est engagé dans un processus de développement durable avec une pleine participation communautaire.

Composante du programme	Résultats du programme pays, planifié dans le CPAP	Produits planifié du programme de pays	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires prévus de réalisation	Observations sur le cadre des résultats	Réalisation des produits et atteinte des résultats	Contribution des partenaires	Transformations subséquentes observables
			sols, des forêts, de l'environnement sont renforcées ii) Des outils de planification et de gestion des ressources énergétiques, de l'eau, des sols, des forêts, de l'environnement sont développés et leurs mises en œuvre appuyées iii) De modèles types de service énergétique pro pauvre et de gestion durable des sols, de l'eau et des forêts sont développés et leur expérimentation sur le terrain soutenu		de vérifications ne sont pas bien définis. Il y a adéquation entre les indicateurs et les résultats correspondant et la chaîne des résultats est logique.			changements climatiques Différents documents élaborés pour la mobilisation des ressources en vue de mettre en œuvre les documents de politique. Elaboration et soumission d'un projet visant l'adaptation aux changements climatiques dans le secteur de l'agriculture et de la sécurité alimentaire Elaboration de la cartographie des villages à électrifier Commande des équipements pour l'électrification de 2 villages

3. COMPOSANTE LUTTE CONTRE LE VIH

Priorité ou objectif national : Réduire le taux de l'infection du VIH/SIDA et son impact sur la population

Résultat escompté de l'UNDAF 3 : D'ici 2011, la transmission et l'impact du VIH/SIDA sont réduits par une appropriation nationale croissante et soutenue de la réponse à la pandémie

Composante du Programme	Résultats Planifiés du Programme Pays	Produits Planifiés du Programme Pays	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires de réalisation	Réalisations
Lutte contre le VIH/SIDA	3.1 Les institutions nationales, le secteur privé, les associations de la société civile sont plus actives et se réfèrent à un seul dispositif de coordination de la lutte au plus haut niveau	3.1.1 Les capacités d'organisation, de mobilisation, de planification, de suivi et d'évaluation et de la coordination de la lutte sont renforcées	<u>Indicateurs</u> : Nombre d'institutions et d'associations formées et mobilisées <u>Base line</u> : Le principe de Trois uns méconnu Approches non intégrée <u>Cibles</u> : - Les institutions publiques, les Organisations de la société civile, les Organisations Non Gouvernementales, les Organisations communautaires informées et formées élaborent, mettent en œuvre et évaluent chaque année leurs plans opérationnels pour la mise en œuvre du Cadre Stratégique National de lutte	<u>CNLS</u> Départements ministériels, ONG, Banque mondiale, BAD, Union Européenne, France	Voire ligne

Priorité ou objectif national : Réduire le taux de l'infection du VIH/SIDA et son impact sur la population					
Résultat escompté de l'UNDAF 3 : D'ici 2011, la transmission et l'impact du VIH/SIDA sont réduits par une appropriation nationale croissante et soutenue de la réponse à la pandémie					
Composante du Programme	Résultats Planifiés du Programme Pays	Produits Planifiés du Programme Pays	Indicateurs, bases et objectifs des contributions	Partenaires de réalisation	Réalisations
			contre VIH/SIDA 2007-2010 . – Chaque année, les réseaux des ONG/OAC de lutte contre le VIH/SIDA renforcés utilisent des outils performants de planification et de suivi de la mise en œuvre de CSN ;		ci-dessous
Réalisation	<p>Il ressort des données du CCA que 30 % d'ONG impliquées dans la lutte contre le VIH/SIDA disposent d'un plan d'action annuel budgétisé dans le cadre de la mise en œuvre du Three Ones. . Par ailleurs, 5 secteurs ministériels impliqués dans la lutte contre le VIH/SIDA disposent d'un plan d'action annuel budgétisé dans le cadre de la mise en œuvre du Three Ones</p> <p>Une réponse nationale à la pandémie du VIH/SIDA reste insuffisante en ce qui concerne la planification, la coordination, la mobilisation des ressources et le suivi et évaluation des programmes.</p> <p>Les principales causes immédiates en sont la faiblesse dans i) la coordination, ii) la mobilisation des ressources et iii) le suivi et évaluation du cadre stratégique nationale.</p> <p>Les causes sous-jacentes sont: i) la faiblesse dans la mise en œuvre de l'approche multisectorielle, ii) la faible capacité institutionnelle et, iii) l'absence d'un plan de mobilisation des ressources.</p> <p>Leurs causes profondes se résument en i) la faible appropriation par tous les acteurs du principe des Three Ones et ii) la faiblesse des ressources humaines pour la coordination et le suivi-évaluation à tous les niveaux et dans les différents secteurs.</p> <p>Source : CCA 2010</p>				
	3.2 Une stratégie de prise en charge intégrée des malades liées au VIH/SIDA est développée et vulgarisée	3.1.2 L'environnement commercial, législatif et fiscal facilite un plus grand accès au financement de la lutte contre le SIDA, dans le cadre de la prévention et des traitements	<p>Indicateurs : Textes de lois et d'incitations administratives</p> <p>Base line : Vide juridique et dispositifs administratifs de soutiens aux PVVIH insuffisants</p> <p>Cibles : le dispositif de suivi et évaluation du Cadre Stratégique National de lutte contre le VIH/SIDA 2006-2010 renforcé au niveau central et décentralisé produit chaque année les données fiables. – Les membres du CNLS, le secrétariat technique et le bureau du ST/CNLS formés et équipés organisent chaque année les Assemblées générales pour évaluer la mise en œuvre du cadre stratégique national 2007-2010</p>	<p>CNLS</p> <p>Départements ministériels, ONG, Banque mondiale, BAD, Union Européenne, France</p>	
Réalisations	<p>Les données permettent de constater qu'aucune indication ne montre l'atteinte de la cible. En revanche, il ressort des visites de terrain que le mécanisme de suivi évaluation au niveau central est encore en train de se mettre en place. La loi sur les droits et obligations des PVVIH est vulgarisée au niveau des structures judiciaires et des organisations des PVVIH</p> <p>Source : annuel progress report vih sida – 2010 La prise en charge reste globalement insuffisante en ce qui concerne :i) la prise en charge pédiatrique, ii) la prise en charge des OEV, y compris les enfants de la rue, les adolescents, les jeunes et autres groupes vulnérables, et iii) la prise en charge des adultes, en particulier les femmes enceintes éligibles aux ARV. Dans le cadre de l'accès des Personnes Vivant avec le VIH (PVVIH) aux médicaments antirétroviraux (ARV), on ne compte que 15 000 PVVIH qui sont actuellement sous traitement sur un total de 60 000 PVVIH éligibles, soit un taux de prise en charge de 25% (Source : CCA 2010)</p> <p>Les PVVIH dont le nombre total est estimé à 260 400 (6,2% de la population âgée de 15 à 49 ans) sont détentrices de droits. En principe, elles sont suivies et bénéficient d'une prise en charge médicale, psychologique et sociale. Les PVVIH organisées en associations doivent s'approprier les programmes de lutte contre le VIH/SIDA et participer à la sensibilisation des populations, au changement de mentalités et de comportements. Mais, leur capacité de gestion des programmes qui leur sont confiés reste encore très faible.</p> <p>L'analyse du cadre des résultats montre que les énoncés des résultats sont précis. Ces résultats sont pertinents et réalisables, mais ils restent qualitatifs. Les indicateurs sont précisés, mais celui qui semble mesurable n'est pas en rapport avec le résultat planifié. Les résultats et les indicateurs ne sont pas circonscrits dans le temps. Ces résultats ne rendent pas compte des disparités de genre, des disparités géographiques, des disparités de niveau socio-économique (quintiles de richesse). Les valeurs de base et les valeurs cibles des indicateurs sont qualitatives. L'adéquation est faible entre les résultats planifiés et le nombre de structures formées. La chaîne des résultats est logique</p>				

5. Matrice d'évaluation

Critères d'évaluation appropriés	Questions clés	Cible / Personnes ressource	Sources de données	Méthodes / Outils de collecte des données	Indicateurs/ Norme de réussite	Méthodes pour analyser les données
Pertinence	<p>Quel est le bien-fondé de l'assistance du PNUD au Gouvernement de la RCA ?</p> <p>Quelle est la cohérence entre le programme pays et la stratégie de développement du pays ?</p> <p>Le programme épouse-t-il les besoins et priorités du pays et des populations cibles ?</p>	<p>-PNUD</p> <p>- Ministère du Plan</p>	<p>CPAP</p> <p>DRSP</p> <p>Documents stratégiques sectoriels</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretien personnel</p>	<p>Grille d'appréciation de cinq niveaux :</p> <p>Manquant</p> <p>Insatisfaisant</p> <p>Satisfaisant</p> <p>Très bien</p> <p>Excellent</p>	<p>Grille d'analyse des critères d'évaluation</p> <p>Triangulation des données</p> <p>Analyse des forces et faiblesses</p>
Sous-questions spécifiques pour la pertinence	<p>Concordance CPAP avec les orientations nationales (DSRP), orientations sectorielle (VIH, Gouvernance ?</p> <p>Les besoins et attentes des groupes cibles/bénéficiaires sont-ils atteints ?</p> <p>Les groupes cibles / bénéficiaires sont-ils les bénéficiaires réels du programme ?</p> <p>La conception du programme a-t-elle été basée sur une analyse participative, sur les besoins des parties prenantes ?</p> <p>Y-a-t-il une cohérence interne du projet ? Concordance ressources et instruments mobilisés</p> <p>Y-a-t-il une cohérence externe du projet ? partenariat avec les autres acteurs</p> <p>Dans quelles mesures les observations et recommandations émises pendant le cycle précédent ont-elles été prises en compte ?</p> <p>Dans quelle mesure les responsables de la mise en œuvre ont-ils ajusté la conception du programme, la logique d'intervention de façon à la rendre plus pertinente ?</p> <p>Les composantes du programme sont-ils appropriés au niveau des ressources, des activités, des résultats, de l'objectif spécifique, de l'objectif global et des hypothèses ?</p> <p>Les intérêts pratiques et stratégiques des hommes et des femmes ont-ils été pris en compte dans l'élaboration de la stratégie du programme ?</p>					
Efficacité	<p>Quelle est le taux de décaissement ?</p> <p>Quel est le degré d'atteinte des objectifs fixé au départ ?</p> <p>Les résultats obtenus sont-ils conformes aux prévisions ?</p> <p>Quels sont les écarts ?</p> <p>Comment expliquer les écarts constatés ?</p>	<p>PNUD</p> <p>Chargés de programme</p> <p>Ministères du Plan, santé</p> <p>Bénéficiaires</p>	<p>CPAP</p> <p>Rapports d'activités</p> <p>Etudes spécifiques</p> <p>Evaluation à mi-parcours</p> <p>Accords de coopération / Conventions /MOU</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entretien individuel</p> <p>Focus groupe</p>	<p>Grille d'appréciation de cinq niveaux :</p> <p>- Manquant</p> <p>- Insatisfaisant</p> <p>- Satisfaisant</p> <p>- Très bien</p> <p>- Excellent</p>	<p>Grille d'analyse des critères d'évaluation</p> <p>Triangulation des données</p> <p>Analyse des forces et faiblesses</p>
Questions spécifiques pour l'efficacité	<p>Quelle est le taux de décaissement ?</p> <p>Quel est le degré de réalisation des objectifs du programme (<i>techniques, financiers, stratégique, institutionnels</i>), ainsi que ses éventuels effets non attendus (effets positifs ou négatifs).</p> <p>Quelles appréciations fait-on de la couverture ? Zone prévue et groupe cible ?</p> <p>Quelles sont les facteurs limitant et les facteurs favorisant l'efficacité ?</p> <p>Effets :</p> <p>Les bénéficiaires ont-ils accès aux résultats et aux services produits par le programme ?</p> <p>utilisent-ils et profitent-ils de ces résultats et services ?</p> <p>Y a-t-il eu au cours de mise en œuvre des effets néfastes non planifiés ? les gestionnaires du programme ont-ils pris des mesures appropriées ?</p> <p>Les observations et recommandations émises lors des missions de suivi et évaluation ont-elles été prises en compte pour améliorer la réalisation du programme ?</p> <p>Assurance qualité des données ?</p> <p>Réalisation des activités</p> <p>Existe-t-il des PTA ?</p> <p>Sont-ils respectés ?</p> <p>Y a-t-il un monitoring régulier et satisfaisant ?</p>					

	Des mesures correctives sont-elles prises lorsque cela s'impose ?					
	<p>Les résultats Les indicateurs sont-ils objectivement vérifiables ? Ont-ils été atteints comme prévu ? Tous les résultats planifiés ont-ils pu être réalisés ? Si non pourquoi ? Les intérêts respectifs des hommes et des femmes sont-ils reflétés dans les résultats ? Le programme contribue-t-il au développement des connaissances et des capacités au niveau local ?</p>					
Efficience	Les ressources (fonds, expertise, temps) sont-elles converties en résultat de façon économe ? Aurait-il été possible de faire plus avec moins de ressources ?	PNUD Chargés de programme Ministères du Plan, santé Bénéficiaires	CPAP Rapports d'activités Etudes spécifiques Evaluation à mi parcours Accords de coopération / Conventions /MOU	Revue documentaire Entretien individuel Focus groupe	Grille d'appréciation de cinq niveaux : Manquant Insatisfaisant Satisfaisant Très bien Excellent	
Questions spécifiques pour l'efficience	Analyse exhaustive du coût du programme Les ressources nécessaires ont-elle été mises en place, en temps voulu et au moindre coût ? Quelles sont les facteurs de gestion qui ont contribué ou réduit l'efficience ? (mode de gestion, participation des vrais parties prenantes, pertinence des ressources, l'adéquation du personnel) L'ensemble des partenaires ont-ils pu apporter leur contribution au projet ? Est-ce que les mêmes résultats auraient pu être atteints à moindre coût ?					
Durabilité	Y a-t-il pérennisation des résultats ?	PNUD Chargés de programme Ministères du Plan, santé Bénéficiaires	CPAP Rapports d'activités Etudes spécifiques Evaluation à mi parcours Accords de coopération / Conventions /MOU	Revue documentaire Entretien individuel Focus groupe	Grille d'appréciation de cinq niveaux : Manquant Insatisfaisant Satisfaisant Très bien Excellent	Grille d'analyse des critères d'évaluation Triangulation des données Analyse des forces et faiblesses
Questions spécifiques pour la durabilité	Y a-t-il pérennisation des résultats ? Quelles sont les facteurs qui influencent la pérennisation ? Les bénéficiaires indirects (Etat, ONG, associations) et directs (populations) sont-ils en mesure de reproduire l'expertise et l'expérience acquise et pérenniser les acquis ? Quels ont été les répercussions du programme sur l'environnement ?					
Impact	Quelles sont les effets positifs et négatifs à long terme résultants directement des interventions ?	PNUD Chargés de programme Ministères du Plan, santé Bénéficiaires	CPAP Rapports d'activités Etudes spécifiques Evaluation à mi parcours Accords de coopération / Conventions /MOU	Revue documentaire Entretien individuel Focus groupe	Grille d'appréciation de cinq niveaux : Manquant Insatisfaisant Satisfaisant Très bien Excellent	Grille d'analyse des critères d'évaluation Triangulation des données Analyse des forces et faiblesses
Questions spécifiques pour l'impact	Quelles sont les effets positifs et négatifs à long terme résultants directement des interventions ? Quels changements la mise en œuvre du programme a-t-il produit sur la vision et les capacités de l'Etat Quelle est la qualité des effets du programme sur les capacités des ONG partenaires et des associations d'exécution ? Quelle est la qualité des effets du programme sur les bénéficiaires finaux					

6. Liste des documents consultés

- COMITE NATIONAL DE LUTTE CONTRE LE SIDA, Rapport final du Plan annuel de travail de 2008, Mai 2009, 13 pages
- Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, 2005**
- KLIMIS Emmanuel et MARTINELLI Marta**, La réforme du secteur de la sécurité en République Centrafricaine. Quelques réflexions sur la contribution belge à une expérience originale, GRIP, 2009, 40 pages
- Ministère du Plan, de l'Economie et de la Coopération Internationale**. Profil de pauvreté de la République Centrafricaine en 2008, ICASEES, octobre 2009, 26 pages.
- Nations Unies/RCA** (2009), Cadre stratégique pour la consolidation de la paix en République Centrafricaine, Assemblée Générale, Commission de consolidation de la paix, 3^e session, 9 janvier 2009, 34 pages.
- PNUD**, Etat des lieux des prisons en RCA, Rapport de Consultation, PRED, Juillet-Août 2009, 99 pages
- PNUD**, Plan de Travail Annuel du Programme Cadre Gouvernance Démocratique de 2010
- PNUD**, Plan de Travail Annuel du Programme Réduction de la pauvreté et la gestion durable de l'environnement de 2008
- PNUD**, Plan de Travail Annuel du Programme Réduction de la pauvreté et la gestion durable de l'environnement de 2009
- PNUD**, Rapport national sur le développement humain de la République Centrafricaine 2008, PNUD, Juillet 2008, 180 pages
- PNUD**, Rapport sur le développement humain 2010, 268 pages
- PNUD**, Revue à mi-parcours du PCGD, Rapport d'évaluation, PCGD, Novembre 2010, 47 pages
- PNUD**, ROAR 2008, ROAR 2009 et ROAR 2010
- Programme d'action d'Accra, 2008**
- République Centrafricaine (Comité National Stratégique)**, Rapport d'évaluation de la mise en œuvre du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) 2008-2010, Septembre 2010, 79 pages
- République Centrafricaine et PNUD**, Evaluation finale du programme de renforcement de la prise en charge globale des personnes vivant avec le VIH, Octobre 2010, 50 pages
- République Centrafricaine et PNUD**, Plan d'Action du Programme de Pays 2007-2011, Février 2007, 26 pages
- République Centrafricaine et PNUD**, Plan Prioritaire pour la Consolidation de la Paix, Bangui, Juin 2008, 11 pages
- République Centrafricaine et PNUD**, Rapport de suivi des OMD de la RCA, Mai 2010, 64 pages
- République Centrafricaine et Système des Nations Unies**, Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) 2007-2011, Avril 2006, 47 pages
- République Centrafricaine et Système des Nations Unies**, Revue à Mi-Parcours de l'UNDAF 2007-2011, janvier 2010, 73 pages
- République Centrafricaine**, Analyse globale de la vulnérabilité et de la sécurité alimentaire (AGVSA), Rapport final 2009, ICASEES, WFP, UNICEF, UNDP, FAO, 95 pages.
- République Centrafricaine**, Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) 2008-2010, Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération internationale, www.minplan-rca.org, Septembre 2007, 113 pages.
- République Centrafricaine**, Document de stratégie de réduction de la pauvreté 2008-2010, Rapport provisoire de première année de mise en œuvre, Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération internationale, www.minplan-rca.org, Mars 2010, 113 pages.
- République Centrafricaine**, Document de stratégie de réduction de la pauvreté 2008-2010, Rapport provisoire de deuxième année de mise en œuvre, Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération internationale, www.minplan-rca.org, Mars, 2010, 113 pages.
- République Centrafricaine**, DSRP 2008-2010, Document de stratégie de réduction de la pauvreté, Rapport des travaux de la Revue annuelle des engagements de la Table Ronde de Bruxelles, novembre, Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération internationale, www.minplan-rca.org, Mars 2008, 113 pages.
- République Centrafricaine**, Partenariat pour une meilleure coordination de l'aide au développement, Note technique pour la Table ronde des Partenaires au développement de la RCA, Bruxelles, 26 Octobre 2007, 09 pages
- République Centrafricaine**, Plan d'action annuel du Ministère de la Famille, des Affaires Sociales et e la solidarité Nationale, Février 2008, Bangui, 84 pages.
- République Centrafricaine**, Rapport de la revue à mi-parcours des engagements de la Table ronde de Bruxelles, Juillet 2008, 38 pages
- République Centrafricaine**, Rapport de première année de mise en œuvre du DSRP, Bangui, Mars 2009, 95 pages
- République Centrafricaine**, Stratégie de reconstruction, concertation des Partenaires au Développement, Bruxelles, 26 juin 2007, 15 pages.
- République Centrafricaine**, Suivi de la situation des enfants et des femmes, MICS-3, Résultats de l'enquête à indicateurs multiples couplée avec la sérologie DSRP 2008-2010, Document de stratégie de réduction de la pauvreté, Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération internationale (2009), www.minplan-rca.org, 113 pages.
- Système des Nations Unies en République Centrafricaine**, (2008) Plan cadre des nations Unies pour l'aide au développement, Bilan annuel 2007 de la mise en œuvre de l'UNDAF, Bangui, 49 pages.
- Système des Nations Unies et République Centrafricaine**, Rapport de suivi des OMD en République Centrafricaine, Mai 2010, 64 pages
- Système des Nations Unies et République Centrafricaine**, Revue à mi parcours de l'UNDAF 2007-2011, Janvier 2010, 73 pages
- Système des Nations Unies**, Bilan Commun de Pays (CCA), 2010, 65 pages

6. Code de conduite signé par les évaluateurs

(Each UNDG member to complete this form for consultants)

Annex 2: United Nations Evaluation Group Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Evaluator Consultant's Agreement Form

To be signed by all consultants or individuals (and by or on behalf of a consulting company) before a contract can be issued.

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: DAMOUN Maxime, PhD

Name of Consulting Organization (if not individual): _____

I confirm that I have consented and understand and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.

Signed (signature) on date:
Bangui, le 16 Février 2011



(Each UN member retains its own forms for signature)

Annex 2: United Nations Evaluation Group Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Evaluator Consultant's Agreement Form

To be signed by all consultants or individuals used by or on behalf of a consultancy company, before a contract can be signed.

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: Richard Balthazar Tinjira Mutekenya

Name of Consultancy Organization (where relevant): _____

I declare that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of
Conduct for Evaluation.

Signatures (in blue)

Balthazar Tinjira Mutekenya

[Signature]

(Back CMG available to view. Access from the website)

**Annex 2: United Nations Evaluation Group Code of Conduct
for Evaluation in the UN System**

Evaluation Consultants Agreement Form

To be signed by all consultants or individuals (not by an behalf of a consultancy company) before a contract can be issued.

**Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN
System**

Name of Consultant: Paul-Javier NATA RICHIELA

Name of Consultancy Organization (where relevant): _____

I declare that I have read and understood and will abide by the United Nations Code of
Conduct for Evaluation.

Signed as per the following:
Dangui, le 16 Février 2011

[Signature]

(Each ETOG member is asked to provide its own forms for signature)

**Annex 2: United Nations Evaluation Group Code of Conduct
for Evaluation in the UN System**

Evaluation Consultants Agreement Form

To be signed by all consultants or individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract can be issued.

**Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN
System**

Name of Consultant: KOUANSONGHI Leopold

Name of Consultant Organization (where relevant): Independent

I declare that I have read and understand and will abide by the United Nations Code of
Conduct for Evaluation.

Agreed (place in date): Bangui, 14.03.2011

Signature: _____



(Mark 5554 number in case of any future registrations)

**Annex 2: United Nations Evaluation Group Code of Conduct
for Evaluation in the UN System**

Evaluator Consultant Agreement Form

To be signed by all consultants or individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract can be issued.

**Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN
System**

Name of Consultant: DEUSA (not to be used)

Name of Consultancy Organization (if not relevant): _____

I declare that I have read and understood and will abide by the United Nations Code of
Conduct for Evaluation

Signed at (place) on (date) Bangor, Gt 15-02-2014

_____ 

(Each UNEG member to complete this form for standard)

Annex 2: United Nations Evaluation Group Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Evaluation Consultants Agreement Form

To be signed by all consultants or individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract can be issued.

Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN System

Name of Consultant: Badrul Hossain

Name of Consultancy Organization (where relevant): _____

I confirm that I have received and understood and will abide by the United Nations Code of Conduct for Evaluation.

Signed at (place) or (date): 15 March 2011

Signature: 

(Each UNEG member is given 30 days from the receipt)

**Annex 2: United Nations Evaluation Group Code of Conduct
for Evaluation in the UN System**

Evaluation Consultants Agreement Form

To be signed by all consultants as individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract can be issued.

**Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN
System**

Name of Consultant: GOTDAS Limanche Leonard

Name of Consultancy Organization (where relevant): _____

I declare that I have read and understood and will abide by the United Nations Code of
Conduct for Evaluation.

Signed at (place or office)

Brussels, le 15 Février 2014



(Each UNDG member is asked to use this form in its own language)

**Annex 2: United Nations Evaluation Group Code of Conduct
for Evaluation in the UN System**

Evaluation Consultants Agreement Form

To be signed by all consultants as individuals (not by or on behalf of a consultancy company) before a contract can be signed.

**Agreement to abide by the Code of Conduct for Evaluation in the UN
System**

Name of Consultant: Emmanuel MBETIB-BESSANG

Name of Consultancy Organization (where relevant): _____

I declare that I have read and understood and will abide by the United Nations Code of
Conduct for Evaluation.

Signature (print in blue) (Signature)

Signature _____