



République Centrafricaine

Unité – Dignité–Travail



Nations Unies

EVALUATION FINALE DU CADRE STRATEGIQUE INTERIMAIRE DU SYSTEME DES NATIONS-UNIES EN RCA CSI 2016-2017

Rapport Final

Paulin Calixte NGATOUA
Economiste/planificateur
Consultant

Bangui, ~~janvier~~ février 2018

Table des matières

| | | |
|-------|---|----|
| i. | LISTE DES ABREVIATIONS..... | 4 |
| ii. | LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES | 5 |
| iii. | RESUME EXECUTIF..... | 6 |
| I. | INTRODUCTION..... | 9 |
| 1.1 | CONTEXTE ET JUSTIFICATION..... | 9 |
| 1.2 | OBJECTIFS DE L'EVALUATION..... | 10 |
| 1.2.1 | Objectif général | 10 |
| 1.2.2 | Objectifs spécifiques..... | 10 |
| 1.3 | PORTEE DE L'EVALUATION..... | 11 |
| 1.4 | RESULTATS ATTENDUS DE L'EVALUATION..... | 11 |
| 1.5 | DEMARCHE METHODOLOGIQUE..... | 12 |
| 1.5.1 | Revue documentaire et collecte des données secondaires..... | 12 |
| 1.5.2 | Collecte, traitement et analyse des données | 12 |
| 1.5.3 | Etapes clés de l'évaluation finale du CSI..... | 13 |
| 1.6 | DIFFICULTES RENCONTREES ET LIMITES DE L'ETUDE | 14 |
| 1.6.1 | Difficultés rencontrées..... | 14 |
| 1.6.2 | Limites de la méthodologie | 14 |
| II. | CONTEXTE NATIONAL DE DEVELOPPEMENT | 15 |
| 2.1 | LES AXES PRIORITAIRES DE DÉVELOPPEMENT | 15 |
| 2.2 | PRINCIPAUX ATOUTS ET FAIBLESSES DU CONTEXTE ACTUEL | 16 |
| 2.2.1 | Les atouts..... | 16 |
| 2.2.2 | Les faiblesses | 16 |
| III. | RESULTATS DE L'EVALUATION DU CSI..... | 17 |
| 3.1 | PERTINENCE AU NIVEAU CONCEPTUEL DU CSI..... | 17 |
| 3.1.1 | Pertinence par rapport à la conception et à la formulation du CSI | 17 |
| 3.1.2 | Pertinence par rapport aux avantages comparatifs du SNU | 17 |
| 3.1.3 | Approches transversales..... | 17 |
| 3.2 | COHERENCE ET COMPLEMENTARITE | 18 |
| 3.2.1 | Cohérence du CSI avec les priorités nationales | 18 |
| 3.2.2 | Cohérence et complémentarité entre les interventions des agences du SNU | 20 |
| 3.2.3 | Cohérence du CSI avec d'autres cadres de programmation | 21 |
| 3.3 | EFFICACITE DE L'ATTEINTE DES RESULTATS..... | 21 |
| 3.3.1 | Efficacité par rapport aux indicateurs de résultats..... | 21 |
| 3.3.2 | Efficacité par rapport à la mobilisation des ressources..... | 44 |

| | | |
|------------|---|----|
| 3.3.3 | Efficacité des interventions du SNU | 46 |
| 3.4 | EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE DU CSI..... | 46 |
| 3.4.1 | Efficienc e par rapport par à l'utilisation des ressources | 46 |
| 3.4.2 | Mobilisation du partenariat dans le cadre du CSI..... | 47 |
| 3.4.3 | Implication et appropriation du CSI par les parties prenantes | 47 |
| 3.5 | MECANISMES DE COORDINATION ET DE SUIVI..... | 48 |
| 3.6 | IMPACTS..... | 49 |
| 3.7 | PRINCIPES PROGRAMMATIQUES DES NATIONS UNIES..... | 49 |
| 3.8 | DURABILITE DES RESULTATS | 50 |
| IV. | CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS | 50 |
| 4.1 | CONCLUSION | 50 |
| 4.2 | LEÇONS APPRISES DE L'EVALUATION DU CSI | 51 |
| 4.2.1 | Principales forces du CSI..... | 51 |
| 4.2.2 | Principales faiblesses du CSI | 52 |
| 4.3 | RECOMMANDATIONS..... | 53 |
| Annexes : | | 54 |
| Annexe 1 : | Liste des personnes et institutions enquêtées..... | 54 |
| Annexe 2 : | Liste des documents consultés..... | 55 |
| Annexe 3 : | Termes de référence..... | 56 |

i. LISTE DES ABREVIATIONS

| | |
|------------|---|
| AGR | Activité Génératrice de Revenus |
| ARAT | Projet au redéploiement de l'administration publique et à la revitalisation socioéconomique |
| BEAC | Banque des Etats de l'Afrique Centrale |
| CEMAC | Comite Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale |
| CISJEU | Centre d'Information, d'Éducation et de Communication pour la Santé Sexuelle des Jeunes |
| CEEAC | Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale |
| CSI | Cadre Stratégique Intérimaire |
| DDRR | Désarmement, Démobilisation, Réinsertion et Rapatriement |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture |
| FEC | Facilité Elargie de Crédit |
| FMI | Fonds Monétaire International |
| HACT | Harmonised Approach on Cash Transfer |
| HCR | Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés |
| ICASEES | Institut Centrafricain des Statistiques, des Etudes Economiques et Sociales |
| IST | Infection Sexuellement Transmissible |
| MINUSCA | Mission Multidimensionnelle Intégrée- des Nations Unies pour la RCA |
| MPTF | Multi Partner Trust Fund |
| MEPC | Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération |
| ODD | Objectifs de Développement Durables |
| OCHA | Bureau de la coordination des affaires humanitaires |
| OIM | Organisation internationale pour les migrations |
| OMD | Objectif du Millénaire pour le Développement |
| OMT | Unité de gestion opérationnelle de l'Equipe pays des Nations-Unies |
| ONUSIDA | Organisation des Nations Unies pour la lutte contre le SIDA |
| OMS | Organisation mondiale de la Santé |
| PAM | Programme alimentaire mondial |
| PAS | Programme d'ajustement structurel |
| PBF | Fonds de Consolidation de la Paix |
| PIB | Produit Intérieur Brut |
| PMT | Program Management Team |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le développement |
| PTF | Partenaire Technique et Financier |
| PRH | Plan de Réponse Humanitaire |
| PVVIH | Personne Vivant avec le VIH |
| RCA | République Centrafricaine |
| RCO | Bureau du Coordonnateur Résident |
| RCPCA | Relèvement et Consolidation de la Paix en Centrafrique |
| SNU | Système des Nations Unies |
| UE | Union Européenne |
| UNCT | L'équipe-pays des Nations Unies |
| UNDAF | Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement |
| UNESCO | Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture |
| UNFPA : | Fonds des Nations unies pour la population |
| UN Habitat | Organisation des Nations Unies pour les établissements humains |
| UNHCR | Haut Commissariat des Nations unies pour les refugies |
| UNICEF | Fonds des Nations Unies pour l'enfance |
| UNV | Volontaires des Nations Unies |
| UNMAS | United Nations Mines Action Service (Service de l'Action Anti-mines des Nations Unies) |
| UNOPS | United Nations Office for Project Support |
| VBG | Violence Basée sur le Genre |
| VBGS | Violence basée sur le genre et le sexe |

ii. LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Cohérence entre les sous-objectifs du RCPCA et les effets du CSI/Résultat stratégique 1..... | 18 |
| Tableau 2 : Cohérence entre les sous-objectifs du RCPCA et les effets du CSI/Résultats stratégiques 1 et 2..... | 19 |
| Tableau 3 : Cohérence entre les sous-objectifs du RCPCA et les effets du CSI/Résultat stratégique 3..... | 20 |
| Tableau 4 : Résultats stratégiques 1 obtenus..... | 28 |
| Tableau 5 : Résultats stratégiques 2 obtenus..... | 33 |
| Tableau 6 : Résultats stratégiques 3 obtenus..... | 40 |
| Tableau 7 : Répartition du budget de CSI par axe..... | 42 |
| Figure 1 : Poids de chaque axe dans le budget du CSI..... | 42 |
| Tableau 8 : Contribution des PTF au budget du CSI..... | 42 |
| Tableau 9 : Taux de décaissement des ressources | 43 |

iii. RESUME EXECUTIF

Le Cadre Stratégique Intérimaire 2016-2017 (CSI) constitue la réponse des Nations Unies aux priorités stratégiques du Plan National de Relèvement et Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA) et un cadre de mutualisation des efforts du Système des Nations Unies en Centrafrique la période indiquée. En l'absence d'un document cadre de développement à moyen durant la crise politico-militaire qui secoué la République Centrafricaine, le CSI 2016-2017 élaboré par l'équipe-pays (UNCT) RCA tient lieu de Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF).

Le CSI 2016-2017 s'articule autour des trois axes stratégiques à savoir : (i) consolidation de la paix et gouvernance ; (ii) bien-être social et développement du capital humain ; (iii) transformation économique et gestion durable de l'environnement.

L'objectif global de cette évaluation est de déterminer, sans s'y limiter, de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact, de l'appropriation, de la durabilité et de la cohérence du soutien des Nations Unies aux priorités et aux besoins nationaux dans le cadre de la mise en œuvre du CSI 2016-2017. Plus spécifiquement, il s'agit d'évaluer ses aspects conceptuels (pertinence), sa mise en œuvre (efficacité, efficience appropriation) et ses résultats (durabilité) ainsi que les principes programmatiques en vigueur.

Le but recherché à travers cet exercice est de mesurer le degré d'atteinte des résultats du CSI, en termes de changements sur les bénéficiaires permettant de déterminer, le cas échéant, l'efficacité et l'efficience de l'appui du Système des Nations Unies en République Centrafricaine. In finé, il s'agit de tirer les leçons (forces, faiblesses, opportunités, et pistes d'orientations) et de formuler les recommandations au niveau stratégique, technique et organisationnel pour accroître la performance de la mise en œuvre de l'UNDAF+ 2018-2021.

Conformément aux exigences de l'évaluation finale du CSI, la mission a été réalisée à travers une approche participative impliquant toutes les parties prenantes, notamment les principaux acteurs de à savoir : l'équipe-pays, les agences du SNU, le gouvernement, les organisations de la société civile, les groupes de bénéficiaires, les donateurs et autres partenaires impliqués. Pour conduire l'évaluation une approche méthodologique combinant la revue documentaire, la collecte des données secondaires et l'enquête qualitative auprès des parties prenantes clés au CSI a été adoptée. Dans le souci de faire un recoupement des informations collectées, un outil de collecte a été conçu (guide d'entretien individuel).

L'approche méthodologique utilisée dans le cadre de l'évaluation du CSI a présenté quelques limites ne permettant pas de tirer les conclusions factuelles définitives sur certaines analyses. Par exemple, l'échantillon des parties prenantes clés qui ont été enquêtées au niveau du Système des Nations-Unies et les autres partenaires techniques financiers n'est pas suffisant. Aussi, le questionnaire conçu pour collecter les informations est très lourd (multitude de questions) ne permettant pas aux enquêtés de répondre à toutes les questions, ce qui limite l'évaluation de certains critères dans la globalité.

L'évaluation du CSI a permis d'obtenir les principaux résultats suivants présentés par rapport aux critères d'évaluation énumérés ci-dessus :

- **Pertinence au niveau conceptuel**, la démarche pragmatique et participative suivant laquelle le CSI a été conçu a permis d'assurer : (i) la continuité des efforts d'appui au développement du SNU en Centrafrique, pendant la période où le DSRP 2 était suspendue et (ii) un alignement des orientations stratégiques du RCPCA sur celles du CSI ; et, enfin (iii) la cohérence des interventions du SNU en Centrafrique, des priorités nationales et internationales en matière de développement. L'importance accordée aux approches transversales de portée stratégique dans le Cadre Stratégique Intérimaire renforce cette cohérence.

Par ailleurs, l'analyse de la pertinence a montré une faiblesse conceptuelle dans la formulation du CSI. Il s'agit de : (i) déséquilibre entre les effets par résultats stratégiques ; et (ii) les questions transversales qui ne sont pas toujours traduites réellement dans les faits.

- En termes **d'efficacité de l'atteinte des résultats**, compte tenu de l'indisponibilité de données secondaires et de la documentation nécessaires, l'évaluation n'a pu couvrir toute la chaîne des résultats du CSI. Toutefois, certains indicateurs d'effets du premier axe font montre de quelques résultats encourageants enregistrés, au cours des premières années de mise en œuvre du CSI. Le SNU a fait preuve d'efficacité sur le plan financier avec un taux de décaissement de **73,5%** dépassant la moyenne par rapport à la prévision budgétaire du CSI. Mais ces résultats pourraient être améliorés avec la mise à disposition des données budgétaires et exhaustives par les agences du SNU.

- **L'efficacité de la mise en œuvre du CSI** a été appréciée en mettant en rapport la relation entre les résultats atteints et les ressources utilisées pour produire lesdits résultats. Les questions liées à l'efficacité ont trouvé une réponse, à travers : (i) l'examen du rapport entre le budget planifié par effet et les dépenses effectives, et (ii) la comparaison des résultats avec les ressources utilisées (moyens humains et matériels). Cependant, par manque des informations budgétaires, la mission n'a pas pu mettre en relief les éléments mentionnés ci-dessus. L'approfondissement de l'analyse se fera lorsque toutes données budgétaires seront disponibles.

- **Coordination et suivi**, il ressort des résultats de l'enquête auprès des parties prenantes que les mécanismes de coordination externe et interne de la mise en œuvre du CSI n'ont pas fonctionné comme prévus. Le partenariat entre les agences du SNU et les autres PTF est un élément efficace dans la coordination des actions qui a cependant souffert d'un dispositif de suivi-évaluation peu opérationnel et d'une très faible appropriation du CSI.

- En termes **d'impact**, il est souvent difficile de mesurer l'impact d'une intervention après une période très courte (2 ans). L'évaluation du CSI n'a pas permis d'évaluer de manière exhaustive les résultats (au niveau de l'impact) pour diverses raisons : (i) les résultats à moyen et long terme sont généralement la résultante des actions de plusieurs acteurs et/ou institutions ; (ii) pour que ces résultats soient significativement perceptibles, il faut un temps relativement long ; et (iii) il faut que les indicateurs d'effets/impact – les cibles, les réalisations et leurs valeurs de bases soient disponibles.

- La **durabilité des résultats** est conditionnée non seulement par les efforts déployés actuellement par le SNU mais, elle dépendra aussi des facteurs exogènes (volonté politique, environnement sécuritaire favorable). Les mécanismes de coordination et de suivi mis en place

dans le cadre du CSI poursuivront les actions dans le cadre de l'UNDAF+ afin de pérenniser les acquis du CSI.

L'utilisation de l'approche harmonisée de transfert d'espèces aux Partenaires de mise en œuvre (HACT) par les partenaires a permis de réduire les coûts de transaction. Cette réduction des coûts de transaction inhérente à cette approche peut être théoriquement imputée au CSI dans la mesure où le mécanisme de rapportage est simplifié de même que les requêtes émises par le gouvernement. Cependant, les coûts de transaction n'ont pas été suffisamment réduits comme souhaités par le gouvernement et les agences du SNU par manque des stratégies en amont pour identifier des groupes d'actions qui sont communes de façon passive aux agences actuellement c'est-à-dire les actions qui sont mises en œuvre par les agences de façon individuelle mais qui ont un caractère récurrent.

Conformément aux faiblesses identifiées dans l'analyse des résultats du CSI, les recommandations principales suivantes sont formulées à l'endroit du SNU en vue de les prendre en compte dans la mise en œuvre de l'UNDAF+ 2018-2021 : (i) créer les conditions pour une traduction des cinq principes programmatiques du SNU dans les faits ; (ii) équilibrer le nombre des effets dans les résultats stratégiques de la prochaine planification du plan cadre des interventions du SNU ; (iii) renforcer et/ou rendre plus opérationnel le dispositif de suivi-évaluation ou, plus globalement, le mécanisme de coordination, de mise en œuvre et de suivi. A cet effet, il faut respecter la fréquence des réunions de l'UNCT, PMT etc. et discuter des questions spécifiques liées à la mise en œuvre du CSI ; (iv) concevoir pour chaque Agence du SNU une base de données et la renseigner régulièrement en vue de faciliter le rapportage annuel des résultats enregistrés par le groupe de suivi-évaluation ; (v) élaborer un rapport de suivi-évaluation par Agence sur une base annuelle ; (vi) créer les conditions pour une implication et forte appropriation, aussi bien au sein des partenaires nationaux qu'auprès des agences du SNU ; (vii) réduire davantage les coûts de transaction en mettant en amont des stratégies pour identifier des groupes d'actions qui sont communes de façon passive aux agences et développer des plans d'action cible sur ces problématiques et leur allouer des ressources en identifiant clairement les responsabilités et les niveaux d'engagement de chaque agence ; et (viii) faire de sorte que la mise en œuvre de l'UNDAF+ soit l'occasion d'avancer dans la réforme des Nations Unies, et plus particulièrement que les agences soient « Unies dans l'action ».

I. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION

La République Centrafricaine (RCA) a été confrontée à de longues années d'instabilité politique et de conflits armés qui se sont traduits par la fragilisation des institutions publiques, la déstructuration des infrastructures économiques et des services sociaux de base.

La récente crise politico-militaire de 2012 qui s'est poursuivie en 2013 a conduit l'équipe-pays de la République centrafricaine à élaborer le Cadre Stratégique Intérimaire du SNU 2014-2015 en l'absence, après la suspension du Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) 2011-2015, d'un cadre de développement à moyen terme.

Le Cadre Stratégique Intérimaire 2016-2017 (CSI) constitue la réponse des Nations Unies aux priorités stratégiques du Plan National de Relèvement et Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA) et un cadre de mutualisation des efforts du Système des Nations Unies en République centrafricaine pour la période 2016 -2017 qui tient lieu de Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) pour la période indiquée.

La situation qu'a connue le pays, n'offrait pas à l'équipe-pays, les conditions de stabilité requises pour une programmation quinquennale du type UNDAF. En optant par ailleurs pour un CSI 2016-2017, l'équipe-pays adhère à la demande du Gouvernement de transition de reporter le prochain cycle de l'UNDAF à la période 2018-2022, le temps nécessaire à l'installation des nouvelles institutions issues des dernières élections démocratiques de 2016 qui devaient donner leur vision stratégique.

Les trois axes stratégiques du CSI 2016-2017 sont alignés sur les priorités nationales de la République centrafricaine (feuille de route de la Transition, Déclaration de politique générale du Président de la République et RCPCA), des analyses du Bilan Commun Pays 2015 et des concepts de l'approche de développement par voie transformationnelle que l'équipe-pays souhaite adopter pour le prochain UNDAF 2018-2021.

La mise en œuvre du CSI 2016-2017 repose sur un partenariat avec plusieurs acteurs de développement et nécessitera des appuis multiformes (appui technique, financier, matériel, plaidoyer).

Se conformant aux directives du Groupe des Nations Unies pour le Développement, l'équipe pays de Centrafrique doit procéder en partenariat avec le Gouvernement, à une évaluation finale du programme commun en vue de mesurer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité de la contribution du système des Nations Unies.

Il s'agit de déterminer si les résultats obtenus lors de la mise en œuvre du CSI ont contribué aux axes prioritaires de développement national et apprécier la cohérence d'appui de l'équipe pays. Les résultats de cette évaluation seront utilisés pour la prise des décisions en matière de gestion du nouveau cycle UNDAF+ 2018-2021.

La présente évaluation finale du CSI 2016-2017 a pour but principal de tirer des leçons de sa mise en oeuvre et d'identifier les difficultés rencontrées par les agences du SNU et/ou de renseigner la mise en oeuvre de l'UNDAF+ 2018-2021.

Après deux années de mise en oeuvre du CSI, des résultats ont été atteints dans les divers domaines d'intervention des agences du SNU. Il est opportun de jeter un regard rétrospectif sur les principales réalisations et de tirer les leçons apprises pour renseigner l'UNDAF+ 2018-2021. Ce rapport s'articule autour des points suivants : (1) Introduction comprenant le contexte et justification de l'évaluation ainsi que la démarche méthodologique ; (2) Contexte national de développement; (3) Résultats de l'évaluation du CSI ; et (4) Conclusions, leçons apprises et recommandations.

1.2 OBJECTIFS DE L'EVALUATION

1.2.1 Objectif général

L'objectif général de l'évaluation finale est de déterminer l'efficacité, l'efficience, l'impact et la cohérence du soutien des Nations Unies aux priorités et aux besoins nationaux dans le cadre de la mise en oeuvre du CSI 2016-2017. Elle permet également d'examiner la cohérence du CSI avec les autres mécanismes/cadres /plans du SNU tels que le Plan de Réponse Humanitaire (HRP). L'évaluation s'inscrit dans une perspective à long terme, en ce sens qu'elle devra servir, entre autre, à l'élaboration de l'UNDAF 2018-2021.

1.2.2 Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement, il s'agit de :

- Déterminer le niveau d'atteinte des résultats tels que prévus dans le cadre des résultats et la durabilité des actions menées ;
- Evaluer l'efficacité et l'efficience en termes de performance des agences des Nations Unies en RCA et le niveau de leur contribution aux priorités nationales et aux objectifs du pays définie dans le CSI ;
- Identifier les problèmes et les opportunités dans le cadre de la mise en oeuvre du CSI ;
- Identifier les leçons apprises et formuler des recommandations pour les programmations futures.
- Analyser la mobilisation des ressources et le partenariat dans la mise en oeuvre des interventions ;
- Analyser les mécanismes de programmation et programmes conjoints mis en oeuvre (pertinence, conformité aux directives du siège, résultats obtenus, contraintes et difficultés) ;
- Analyser les mécanismes et la stratégie de communication, Plan de suivi et évaluation (actions réalisées, difficultés et contraintes) ;
- Analyser les mécanismes de coordination internes mis en place (forces, faiblesses) et leur alignement et/ou interaction avec les mécanismes nationaux ;
- Apprécier le degré d'implication et d'appropriation des partenaires (Gouvernement, Société Civile, ONGs, Secteur Privé, collectivités locales) dans la mise en oeuvre du CSI.

1.3 PORTEE DE L'EVALUATION

Il s'agit de l'examen des principes de la programmation du PNUD à savoir : (i) l'approche fondée sur les droits de l'homme, (ii) l'égalité entre les sexes, (iii) la durabilité environnementale, (iv) gestion axée sur les résultats, (v) le développement des capacités), (vi) les stratégies globales et stratégies spécifiques aux résultats et les résultats inclus dans le CSI.

De façon pragmatique, il s'agit d'évaluer la contribution du CSI aux priorités nationales 2016-2017 afin de mesurer le degré d'atteinte des résultats planifiés, en termes de changements qualitatifs sur les populations ou institutions bénéficiaires.

1.4 RESULTATS ATTENDUS DE L'EVALUATION

Au finish, l'évaluation finale doit aboutir à un rapport d'analyse de la performance et des contraintes identifiées dans la mise en œuvre de CSI.

- Une note méthodologique et un plan de travail de l'évaluation : il s'agit de produire un rapport initial d'évaluation décrivant la méthodologie à utiliser et un chronogramme pour les livrables ;
- Des résultats préliminaires (dans les 5 jours après que l'équipe d'évaluation ait reçu l'ensemble de la documentation). Ce document aura une longueur de 10 à 15 pages et proposera des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il affinera également la proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Ce rapport constituera la première base sur laquelle les consultants et les responsables de l'évaluation s'entendront.
- Un Projet de rapport final (dans les 14 jours suivant l'achèvement de la visite de terrain). Le projet de rapport final aura une longueur maximale de 35 pages sans les annexes. Il contiendra un résumé analytique d'au maximum 3 pages présentant une brève description du CSI évalué, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Une description détaillée de l'état d'avancement de l'évaluation (description des activités réalisées, difficultés rencontrées, ajustement méthodologique si nécessaire, plan de travail mis à jour).
- Un atelier de restitution sera organisé afin de partager les premiers résultats et requérir le feed-back de toutes les parties prenantes. L'atelier regroupera l'ensemble des parties prenantes, à savoir le SNU, le Gouvernement, les PTF, la société civile, le secteur privé et les ONG. Cet exercice sera conclu par la tenue d'une réunion de haut niveau entre les Représentants des agences sous l'égide du Coordonnateur Résident.
- Un rapport d'évaluation (dans les 5 jours suivants l'atelier de restitution) comprenant, notamment, un résumé exécutif, une description détaillée de la méthodologie employée. Il tiendra compte des commentaires et informations complémentaires apportés lors de l'atelier de restitution. Le rapport final aura également une longueur maximale de 30 pages. Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation (Comité technique conjoint). Le groupe aura 3 jours pour réagir. Les commentaires/réserves émises devront être prises en compte ou mentionnées en annexe du document final attendu une semaine après la réception des commentaires du groupe de référence.

1.5 DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Dans le cadre de cet exercice, l'approche participative impliquant toutes les parties prenantes a été privilégiée. Les données primaires et secondaires sont collectées en utilisant des approches quantitatives et qualitatives. L'évaluation finale du CSI a porté sur : (i) une revue documentaire et la collecte des données secondaires ; et (ii) une enquête auprès des parties prenantes clés au CSI.

1.5.1 Revue documentaire et collecte des données secondaires

Le consultant national a procédé à une revue documentaire en vue de réunir les documents utiles à l'évaluation. Il s'agit notamment des documents de référence comme le RCPCA 2017-2021, le CSI 2016-2017, les rapports annuels de CSI, les documents stratégiques, les plans nationaux et les politiques et programmes connexes, ainsi que les documents de projets/programmes conjoints, les rapports d'évaluation du CSI, les programmes de coopération des différentes agences du Système des Nations Unies, etc.

L'analyse documentaire a porté d'abord sur le CSI en ce qui concerne son contenu pour en apprécier la cohérence et la conformité avec les études préalables de base et autres rapports. Cela permet de s'interroger, en cas d'écarts entre le contenu actuel dudit document et les éléments de base produits dans le processus de formulation, sur les causes, la portée ou l'ampleur et les conséquences sur la mise en œuvre du CSI et sur les résultats obtenus.

Les données secondaires sont collectées dans la documentation réunie, notamment auprès des institutions nationales comme l'ICASEES et les services statistiques des ministères sectoriels ou auprès d'institutions internationales comme la Banque mondiale, la Banque Africaine de Développement (BAD), l'Union Africaine et le Fonds Monétaire International(FMI). Les données secondaires collectées pour l'essentiel en référence aux indicateurs spécifiés dans le cadre de suivi des effets intérimaires du CSI.

1.5.2 Collecte, traitement et analyse des données

La collecte et le traitement des données primaires sont réalisés suivant une démarche qualitative. Les données ont été collectées auprès les parties prenantes qui sont regroupées en quatre catégories :

1. Système des Nations Unies (SNU) : Coordination (Equipe pays, Mission Multidimensionnelle des Nations Unies en Centrafrique (MINUSCA), unité d'appui à la coordination, groupe de S&E), et agences résidentes et non résidentes, dont la FAO, OCHA, OIM, OMS, ONUSIDA, PAM, PNUD, UNESCO, UNFPA, UN Habitat, UNHCR, UNICEF.
2. Institutions de Bretton Woods : BM et FMI
3. Autres partenaires techniques financiers : UE, BAD, UA, CEEAC, CEMAC, BEAC.
4. Partenaires gouvernementaux : Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération, Ministère des Finances et du Budget, Ministère de l'Action sociale, Ministère de l'Elevage, Ministère de l'Education nationale, Ministère de la Santé Publique, Ministère de l'Agriculture, Ministère de la Justice etc.

Pour cette étape, chaque institution précitée a reçu un questionnaire à remplir et, au besoin, le consultant se déplace pour s'entretenir directement avec les responsables concernés.

L'objectif de cette étape était de recueillir l'avis des parties prenantes y compris celles gouvernementales ayant pris part au processus de formulation et d'exécution du CSI ou encore les Partenaires techniques et financiers (PTF). Leurs avis ont porté sur les stratégies, les objectifs, les ressources, la démarche adoptée et les contraintes, ainsi que les suggestions pour la future stratégie.

Les données collectées ont fait l'objet d'un codage ouvert après retranscription manuelle puis sous Word. Ensuite, l'approche privilégiée pour le traitement des données est celle dite sémantique. Enfin, l'analyse des données traitées sont organisées de façon empirique, c'est-à-dire qui ne s'appuie que sur l'expérience. La procédure de l'analyse suivra une démarche analytique, synthétique, explicative et évaluative.

1.5.3 Etapes clés de l'évaluation finale du CSI

Le processus de l'évaluation finale du CSI est décomposé en quatre étapes chronologiques clés à savoir :

- 1) ***Etape préparatoire*** : (i) Réunion de briefing ; (ii) élaboration de la méthodologie ; (iii) élaboration du plan de travail et du chronogramme ; (iv) conception des outils de collecte de données primaires, et des données secondaires à exploiter ; et (v) élaboration de la liste des documents à consulter ;

Cette première étape est très capitale en ce sens qu'elle a permis au consultant d'exposer la démarche méthodologique au comité de pilotage de l'évaluation finale, d'apporter des éclaircissements complémentaires afin de permettre une meilleure planification de la mission plus particulièrement la visite des sites, l'organisation des interviews avec les parties prenantes ainsi que les rencontres institutionnelles (les ministériels techniques et sectoriels parties prenantes, les partenaires au développement (PTF), etc.)). Au cours de cette séance, le plan de travail, le chronogramme de la mission et les outils de collecte sont discutés et validés.

2) Collecte des données sur le terrain :

La collecte des données a été essentiellement basée sur l'exploitation des données quantitatives à travers la documentation existante, recueil de données qualitatives à travers des questionnaires et les guides d'entretien auprès des parties prenantes.

3) Traitement, analyse des résultats préliminaires :

Après la collecte, le consultant national procède au dépouillement tous les entretiens réalisés afin de disposer de données complètes pour sortir les résultats de l'évaluation et la table des recommandations. Les techniques spécifiques du traitement et d'analyse proposées sont les suivantes :

- Dépouillement des données collectées ;
- Retranscription-codage ouvert, traitement sémantique et analyse empirique des données ;
- Traitement à l'aide de l'outil approprié et analyse des résultats obtenus (baseline, endline) ;

- Leçons apprises de l'évaluation ;
- Rédaction des conclusions et recommandations.

4) Rapportage :

Cette dernière étape consiste à élaborer les différents rapports (rapport initial, préliminaire et final). Elle permet aussi de restituer les grands résultats de l'évaluation avec les parties prenantes et valider le rapport d'évaluation finale.

1.6 DIFFICULTES RENCONTREES ET LIMITES DE L'ETUDE

1.6.1 Difficultés rencontrées

La mission a rencontré d'énormes difficultés qui ont impacté sur la qualité des résultats de l'étude, heureusement, elle a su contourner à travers l'exploitation des principaux documents ayant servi à la formulation du CSI et les entretiens téléphoniques avec quelques chargés de programme des agences onusiennes. Les principales difficultés sont énumérées ci-après :

- Indisponibilité des parties prenantes clés au moment du déroulement de l'évaluation n'a pas permis à la mission de collecter toutes les informations souhaitées. Cette difficulté a limité la taille de l'échantillon des personnes enquêtées individuellement ;
- Selon les termes de référence, l'évaluation devrait être conduite par une équipe de consultants composée d'un consultant senior international et d'un consultant national pour une durée 30 jours/homme. Malheureusement, l'évaluation a été conduite par le seul consultant national recruté à cet effet, même si les termes de référence ont été revus, la charge du travail est toujours restée identique. Cette situation a conduit le consultant national à faire des choix de sites à visiter et des groupes de bénéficiaires à interroger. Pour minimiser l'impact sur la qualité des résultats, la mission a organisé des entretiens téléphoniques avec quelques acteurs clés, afin de recueillir les informations qualitatives sur le degré d'implication et d'appropriation de leurs institutions respectives dans la mise en œuvre du CSI.

1.6.2 Limites de la méthodologie

La méthodologie préconisée dans le cadre de cette évaluation a présenté des limites que le consultant s'est efforcé à réduire les effets sur le niveau de qualité des résultats. Il s'agit de :

- L'indisponibilité des parties prenantes (les responsables identifiés dans les agences du SNU, les institutions de Bretton Woods, et les autres partenaires techniques et financiers) à participer à l'enquête du fait de la période de l'évaluation du CSI a coïncidé avec le mois de décembre où presque tous les partenaires se préoccupent pour aller en congé.
- L'échantillon des parties prenantes clés qui ont été enquêtées au niveau du Système des Nations-Unies et les autres partenaires techniques financiers n'est pas suffisant, ce qui ne permet pas de tirer des conclusions définitives sur certaines analyses.
- Le questionnaire conçu pour collecter les informations est très lourd (5 pages) ne permettant pas aux enquêtés de répondre à toutes les questions, ce qui limite l'évaluation de certains critères dans la globalité.
- La rétention d'information par les personnes interviewées. Bien que les différentes sources d'informations et techniques de collecte aient été utilisées par le consultant en vue de faire une

bonne triangulation, il demeure des risques résiduels, surtout dans un contexte de quasi absence de données statistiques aussi bien sur la situation de référence que sur les cibles atteintes par les effets attendus du CSI.

II. CONTEXTE NATIONAL DE DEVELOPPEMENT

2.1 LES AXES PRIORITAIRES DE DÉVELOPPEMENT

La République Centrafricaine (RCA) a connu de nombreuses crises qui ont fragilisé ses fondements sociaux, économiques et institutionnels et qui l'ont mise face à de graves défis et enjeux de développement auxquels il faut s'attaquer en priorité. Il s'agit principalement de :

- La restauration de la Sécurité ;
- La pratique de la bonne gouvernance dans les affaires publiques;
- La Cohésion sociale et la concorde nationale ;
- La Restauration de l'autorité de l'Etat sur toute l'étendue du territoire ; et,
- La Relance des secteurs productifs.

Les autorités entendent bien relever tous ces défis. Pour y parvenir, il est nécessaire de promouvoir des actions efficaces, concertées et soutenues sur les plans de (i) la garantie de l'effectivité de la protection civile et de l'autorité de l'Etat sur toute l'étendue du territoire, (ii) la relance des services sociaux pour soulager les populations particulièrement en milieu rural, et (iii) la relance des activités économiques pour soutenir la reconstruction et le relèvement du pays.

Il faut rechercher à dépasser les événements dramatiques récents pour réaliser des progrès vers une société prospère et unie. Dans cette perspective, le Gouvernement a mis en œuvre les stratégies définies dans le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA) pour permettre de placer le pays sur la trajectoire du développement durable et de l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD), l'agenda du développement post 2015.

Il s'agira, de faire de la RCA, un pays où la sécurité et la paix sont garanties à tous les acteurs de la vie politique, économique et sociale à la faveur d'une opération DDRR menée avec succès. Dans ce nouveau contexte, les libertés fondamentales, notamment la liberté de circulation sur toute l'étendue du territoire sont garanties à tous les citoyens par les autorités civiles et les forces de l'ordre qui veillent à la préservation et la protection des biens publics et privés. Le cadre macroéconomique est stabilisé et la gestion des finances publiques est maîtrisée. Les entreprises dont les activités ont été mises à mal auront ainsi repris un rythme de fonctionnement régulier à la faveur des mesures de reconstruction mises en œuvre et les projets de développement soutenus par les partenaires extérieurs sont relancés et atteignent un rythme de croisière. Les services centraux et les services déconcentrés sont fonctionnels et les services sociaux essentiels de base sont offerts à toute la population.

2.2 PRINCIPAUX ATOUTS ET FAIBLESSES DU CONTEXTE ACTUEL

2.2.1 Les atouts

Si auparavant, les politiques et stratégies étaient généralement conçues au niveau des services de l'Administration et des cabinets ministériels sans prendre en compte les aspirations documentées de la population, cette fois-ci l'approche a changé et les gouvernants ont pris l'initiative d'interroger toutes les parties prenantes pour identifier leurs priorités et les inscrire dans la stratégie adoptée. C'est le cas avec la consultation populaire à la base et les différents forums tenus ces dernières années sur la situation nationale.

Cela étant, le processus du CSI et son exécution ont aussi contribué à améliorer la crédibilité du Gouvernement non seulement face aux partenaires extérieurs, mais également à la population. On a noté que les responsables des services administratifs tendent à moduler leurs interventions sur la base des stratégies définies qu'ils cherchent à aligner sur les priorités du RCPCA, cadre de référence unique de la politique économique et sociale du Gouvernement. Cela a permis de faciliter la coordination de l'aide extérieure et le dialogue avec les partenaires techniques et financiers.

2.2.2 Les faiblesses

Elles tiennent essentiellement à la faible maîtrise du processus CSI par les partenaires ministériels sectoriels en termes de participation efficace et d'appropriation.

En effet, les entretiens avec cette catégorie de parties prenantes ont mis en évidence la faible participation des départements sectoriels dans la mise en œuvre des concepts clés et des stratégies du CSI et le leadership national a été parfois mal compris et tenu. Des efforts considérables ont été déployés pour que le processus soit le plus participatif possible. Des réunions ont été organisées à différents niveaux, mais cela n'a pas incité les acteurs à une plus grande implication.

Toutefois certains acteurs sectoriels reconnaissent leur faible implication dans le processus. Or, ce sont justement les sectoriels qui doivent exécuter ou faire exécuter les activités retenues. **Le leadership devrait donc être partagé et assumé pleinement avec/et par les autorités sectorielles, à toutes les étapes du processus**, sans que cela ne gêne le rôle de chef de file ou de « pilote » que doit jouer le Ministère du Plan, compte tenu de sa vocation et de ses attributions.

III. RESULTATS DE L'EVALUATION DU CSI

3.1 PERTINENCE AU NIVEAU CONCEPTUEL DU CSI

3.1.1 Pertinence par rapport à la conception et à la formulation du CSI

Le Cadre Stratégique Intérimaire 2016-2017, qui tient lieu de l'UNDAF durant la période indiquée, a été conçu pour servir de cadre intégré et harmonisé des interventions du SNU, en cohérence avec les priorités nationales et internationales en matière de politique de développement. Le CSI est une réponse anticipée aux différentes priorités du Gouvernement Centrafricain.

Il ressort de l'analyse des matrices du cadre des résultats et des ressources du CSI une véritable clarté, mais sa pertinence est réduite par la sous-estimation du temps nécessaire pour atteindre les objectifs stratégiques. On note que les trois (3) résultats stratégiques répartis entre dix (10) effets sont clairs, logiques mais très ambitieux et déséquilibrés, au regard du temps imparti de deux (2) ans. On remarque cinq (5) effets pour le résultat stratégique 1 tandis que les axes 1 et 3 ont chacun respectivement 3 effets et 2 effets. Par conséquent, les objectifs stratégiques visés par le Cadre Stratégique Intérimaire (CSI) ne pouvaient être atteints à 100%.

Mais, l'analyse de cette relation montre clairement que les objectifs très ambitieux du CSI n'ont pas suffisamment tenu compte de la fragilité du contexte sécuritaire. Le CSI a été élaboré dans l'optique de mettre en place, d'appuyer ou de renforcer les partenariats nationaux et internationaux à tous les niveaux.

3.1.2 Pertinence par rapport aux avantages comparatifs du SNU

Il apparaît clairement que le SNU dispose de par la diversité et la richesse des expériences accumulées dans le pays, des avantages comparatifs certains qui ont contribué de façon décisive dans le processus d'élaboration et de la mise en œuvre du CSI. Le SNU a permis de réaliser une analyse de situation montrant clairement les différentes étapes à suivre et les principales orientations à prendre pour faire revenir la paix et construire un Etat de droit. Cette analyse s'appuie également sur le document de stratégie de reconstruction de la RCA, le Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA), présenté à la Concertation des Donateurs et Investisseurs à Bruxelles les 17 et 18 Novembre 2016. La contribution technique et financière du SNU dans la mise en œuvre du CSI est satisfaisante, comme on peut le constater d'ailleurs dans le cas de la mise en œuvre de nombreux projets et programmes.

3.1.3 Approches transversales

De manière générale, le CSI comprend des thématiques transversales comme la population, le genre, les droits humains et équité, le renforcement des capacités, le développement durable, la gestion axée sur les résultats, etc.). Le genre, les droits humains, l'équité et le renforcement des capacités ont été mentionnés comme étant des domaines pour lesquels il faut consacrer davantage d'efforts.

Cependant, il faut préciser que si certains répondants ont trouvé satisfaisantes des approches du CSI, d'autres pensent que des efforts restent à faire pour les améliorer. Il a été en effet noté lors

des entretiens que ces approches devraient être systématiques dans tous les programmes et régulièrement évaluées. Aussi, il a été fait mention du fait que quand bien même ces axes seraient pris en compte, leur mise en œuvre effective n'a pas été traduite dans les faits. Tous les efforts déployés par le SNU pendant la période de mise en œuvre du CSI étaient consacrés sur les aspects tels que la prise en compte de la dimension genre dans les actions, la gestion axée sur les résultats, le développement de l'environnement et les droits humains. Par ailleurs, la promotion de l'approche dite « basée sur des Droits Humains » constitue une dimension importante dans un pays post-conflit et, il conviendrait de la prendre en compte de façon transversale dans le prochain cycle de l'UNDAF+.

Cependant, la thématique qui a été énoncée comme le renforcement des capacités surtout institutionnelles n'a eu que très peu d'actions prioritaires prévues et, mériteraient une attention plus soutenue et surtout des actions plus pertinentes et plus diversifiées.

3.2 COHERENCE ET COMPLEMENTARITE

3.2.1 Cohérence du CSI avec les priorités nationales

L'analyse des résultats des entretiens avec les partenaires nationaux gouvernementaux montre que les axes du CSI sont en parfaite adéquation avec les priorités nationales. En effet, la comparaison des axes du CSI et de ceux du RCPCA révèle que :

- l'axe stratégique 1 du CSI (Consolidation de la paix et la Gouvernance) contribue à la réalisation du pilier stratégique 1 du RCPCA (la Paix, la Réconciliation et la Sécurité);
- l'axe stratégique 2 du CSI (bien-être social et développement du capital humain) contribue à la réalisation du pilier stratégique 2 du RCPCA ;
- l'axe stratégique 3 du CSI (transformation économique et gestion durable de l'environnement) contribue à la réalisation du pilier stratégique 3 du RCPCA.

D'après l'analyse des documents du Cadre Stratégique Intérimaire (CSI) et le Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA), il existe une bonne cohérence des résultats et des effets prévus du CSI et les priorités nationales fixées dans le RCPCA.

Les éléments détaillés de la cohérence sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 1 : Cohérence entre les sous-objectifs du RCPCA et les effets du CSI/Résultat stratégique 1

| Matrice de cohérence entre les sous objectifs du Pilier RCPCA et les effets du CSI du Résultat stratégique 1 | | |
|--|--|--|
| Piliers RCPCA | Sous objectifs du RCPCA | Effets du CSI |
| Pilier 1. Soutenir la paix, la réconciliation et sécurité | Soutenir la réinsertion des combattants et la réduction de la violence | Effet 1.1 : Les institutions étatiques en charge de la défense et de la sécurité conduisent à terme le DDR et la RSS, assurent une meilleure gestion des armes et des munitions et restaurent la sécurité sur toute l'étendue du territoire |
| | Instaurer la sécurité sur toute l'étendue du territoire à travers des forces de défense et de sécurité réformées | |

| | | |
|--|--|--|
| | Réformer l'institution judiciaire et mettre fin à l'impunité | Effet 1.3: L'État renforce le système judiciaire et lutte contre l'impunité tout en promouvant une gouvernance qui assure le respect des principes démocratiques et de l'État de droit, la transparence dans la gestion des affaires publiques et la participation des populations au processus décisionnel |
| | Mettre en place une politique de réconciliation et de cohésion sociale et les conditions favorables au retour des déplacés et réfugiés | Effet 1.2: Les institutions civiles, politiques et administratives disposent de capacités suffisantes, promeuvent l'égalité du genre, instaurent une culture de paix et interagissent individuellement ou collectivement en faveur de la réconciliation nationale et de la cohésion sociale. |

D'après l'analyse du tableau 1, l'effet 1.1 de l'axe stratégique 1 du CSI contribue à l'atteinte des sous objectifs 1 et 2 du pilier 1/RCPCA. L'effet 1.3 de l'axe 1 du CSI contribue à l'atteinte du sous objectif 3 du pilier 1/RCPCA. L'effet 1.2 de l'axe 1 du CSI contribue à l'atteinte du sous objectif 4 du pilier 1/RCPCA.

Tableau 2 : Cohérence entre les sous-objectifs du RCPCA et les effets du CSI/Résultats stratégiques 1 et 2

| Matrice de cohérence entre les sous objectifs du Pilier RCPCA et les effets du CSI des Résultats stratégiques 1 et 2 | | |
|--|---|--|
| Piliers RCPCA | Sous objectifs du RCPCA | Effets du CSI |
| Pilier 2. Renouveler le contrat social entre l'État et la population | Redéployer l'administration sur tout le territoire et mettre en place une gouvernance locale inclusive | Effet 1.3: L'État renforce le système judiciaire et lutte contre l'impunité tout en promouvant une gouvernance qui assure le respect des principes démocratiques et de l'État de droit, la transparence dans la gestion des affaires publiques et la participation des populations au processus décisionnel. |
| | Renforcer la bonne gouvernance (gestion et contrôle des finances, accroissement des ressources fiscales, lutte contre la corruption, gestion des ressources naturelles de manière transparente et durable | |
| | Fournir des services de base à la population sur tout le territoire, en particulier éducation, santé, eau, en initiant un transfert progressif des capacités et moyens | Effet 2.2: Les services de santé, d'éducation, de fourniture d'eau potable ainsi que les services d'hygiène, sont relancés dans les zones ciblées et bénéficient à toute la population en particulier aux femmes et autres groupes vulnérables. |
| | Assurer la sécurité alimentaire et la résilience | Effet 2.3: Les ménages affectés particulièrement dans les régions vulnérables, ont accès à une alimentation qualitativement adéquate et quantitativement suffisante. Effet 2.4: Les conditions d'existence des communautés ciblées sont améliorées et celles-ci renforcent leur capacité de résilience. |

L'analyse du tableau 3 a montré que l'effet 1.3 de l'axe stratégique 1 du CSI contribue à l'atteinte des sous objectifs 1 et 2 du pilier 2/RCPCA. L'effet 2.2 de l'axe 2 du CSI contribue à l'atteinte du sous objectif 3 du pilier 2/RCPCA. Les effets 2.3 et 2.4 de l'axe 2 du CSI contribue à l'atteinte du sous objectif 4 du pilier 2/RCPCA.

Tableau 3 : Cohérence entre les sous-objectifs du RCPCA et les effets du CSI/Résultat stratégique 3

| Matrice de cohérence entre les sous objectifs du Pilier RCPCA et les effets du CSI du Résultat stratégique 3 | | |
|--|--|---|
| Piliers RCPCA | Sous objectifs du RCPCA | Effets du CSI |
| Pilier 3. Assurer le relèvement économique et la relance des secteurs productifs | Relancer et développer de manière durable les secteurs productifs (agriculture et élevage, industries extractives et forestières) | Effet 3.1: Les institutions étatiques disposent de capacités suffisantes, prennent en compte l'environnement et les changements climatiques dans les politiques publiques et mettent en oeuvre de concert avec les OSC et le secteur privé, des modes de gestion durable des ressources agricoles et naturelles (minières, forestières et « écosystémiques »). |
| | Réhabiliter et construire les infrastructures (notamment électricité, routes et moyens de communication) | Effet 3.2: Une vision nationale de développement à long terme orientée vers les ODD et la transformation de l'économie, est construite et déclinée en programmes à moyen terme axés sur une croissance verte et inclusive et des réformes structurelles incitatives pour l'investissement privé. |
| | Assurer les conditions-cadres pour le développement du secteur privé et de l'emploi (formation professionnelle adaptée au marché de l'emploi, développement des services financiers) | |
| | Assurer la stabilité du cadre macroéconomique | |

L'effet 3.1 de l'axe stratégique 3 du CSI contribue à l'atteinte du sous objectif 1 du pilier 3/RCPCA. Tandis que l'effet 3.2 de ce même axe contribue à l'atteinte des trois sous objectifs du pilier 3 du plan de relèvement et de consolidation de la paix.

3.2.2 Cohérence et complémentarité entre les interventions des agences du SNU

Il ressort des entretiens menés avec les membres des équipes des Agences et Fonds du SNU, sur l'adéquation de leurs interventions en général et du CSI en particulier, une cohérence entre celles-ci du fait de la qualité conceptuelle du CSI. En effet, les Agences et Fonds du SNU en RCA ont bien intégré leurs priorités dans les axes du CSI, démontrant ainsi leur complémentarité et une parfaite cohérence entre leurs interventions. Cependant, on remarque une certaine duplication concernant des actions dans les zones d'intervention du CSI. Cette situation, bien que n'ayant qu'une incidence très faible sur la mise en œuvre des activités programmées, semble avoir réduit l'efficacité en termes d'atteinte de quelques résultats.

Néanmoins, la conception et la mise en œuvre du CSI sont globalement bien appréciées des parties prenantes impliquées dans le processus, en l'occurrence les responsables des Agences et Fonds du SNU rencontrés jugent le CSI satisfaisant.

3.2.3 Cohérence du CSI avec d'autres cadres de programmation

Selon l'analyse des documents mis à la disposition de la mission, il existe une relative cohérence entre les interventions du CSI avec d'autres plans et cadres de programmation. Pratiquement tous les répondants sont unanimes par rapport à l'alignement du CSI avec le Plan de Réponse Humanitaire (PRH).

3.3 EFFICACITE DE L'ATTEINTE DES RESULTATS

L'analyse de l'efficacité a été faite sur la base de trois (3) grands résultats stratégiques du CSI : à savoir : (i) résultat stratégique 1 « Consolidation de la paix et la Gouvernance » ; (ii) résultat stratégique 2 « bien-être social et développement du capital humain » ; et (iii) résultat stratégique 3 « transformation économique et gestion durable de l'environnement ».

L'appréciation a été faite à travers le niveau de l'atteinte des résultats planifiés selon la matrice des résultats du cadre stratégique intérimaire 2016-2017 du SNU et des ressources. Aussi, l'exploitation du rapport annuel du CSI 2016 ainsi que les entrevues organisées auprès des parties prenantes ont permis d'approfondir l'analyse en terme des résultats obtenus. Cette démarche présente l'avantage d'assurer une meilleure appréciation des progrès réalisés et une analyse plus objective.

L'évaluation de l'efficacité du CSI est articulée autour des points suivants : (i) efficacité par rapport aux indicateurs de résultats ; (ii) efficacité par rapport à la mobilisation des ressources ; et (iii) efficacité des interventions du SNU.

3.3.1 Efficacité par rapport aux indicateurs de résultats

En rappel, il s'agit ici d'apprécier dans quelle mesure les activités prévues ont été réalisées et les résultats attendus atteints. L'efficacité d'ensemble par rapport aux indicateurs des produits a été peu satisfaisante. Ce niveau de performance peu satisfaisant traduit le fait que les produits attendus par le CSI n'ont quasiment été obtenus. La mission n'a pas pu apprécier de manière quantitative la performance du CSI du fait de l'indisponibilité des données sur les réalisations des agences du SNU.

○ *Résultats obtenus par axe stratégique du CSI*

L'un des facteurs clés de succès du CSI est l'appui apporté conjointement par la MINUSCA et le PNUD dans l'organisation des élections démocratiques, libres, transparentes et acceptées par tous a permis le retour à l'ordre constitutionnel. En dehors des principaux résultats obtenus par axes stratégiques et qui sont consignés dans le tableau 1, 2, 3 ci-dessous, plusieurs actions ont été réalisées par les agences du SNU contribuant à l'obtention de ces résultats.

La mission précise que compte tenu de l'indisponibilité des données sur la mise en œuvre du CSI pour la période de 2017, les résultats obtenus ci-après présentés sont tirés essentiellement du rapport annuel (2016) de la mise en œuvre du CSI et complétés par quelques informations fournies par les agences sur leur réalisation 2017.

Résultat stratégique 1 : La sécurité est restaurée, les principes du droit à la paix ainsi que l'égalité du genre sont promus, la primauté du droit règne et la Gouvernance est améliorée dans ses dimensions démocratique, administrative et économique.

- le cadre de concertation et de coordination de redéploiement de l'Administration a été redynamisé.
- neuf (9) bâtiments de l'Administration territoriale, trois (3) commissariats de police et quatre (4) brigades de gendarmerie ont été réhabilités.
- la tenue régulière des assises/audiences par les cours et tribunaux (55 affaires jugées dont 38 condamnations) et l'organisation des audiences foraines civiles dans sept (7) localités avec à la clé 7 714 dossiers jugés.
- l'augmentation de l'accès à la justice criminelle par la population dans le cadre de la lutte contre l'impunité (282 cas en 2016).
- plan stratégique pour son inclusion dans la réforme de la justice et une unité de prévention, de suivi et de répression des violences basées sur le genre et le sexe (VBGS) a été créée pour lutter contre la violence faite aux femmes et aux enfants.
- des appuis ont été fournis par les agences du SNU pour l'enregistrement et le suivi de 882 cas, l'accompagnement psychosocial de 660 cas, la prise en charge médicale de 200 cas et l'appui judiciaire pour 282 cas. Cette assistance psychosociale, juridique et judiciaire aux victimes de VBGS a été très capitale pour les victimes.
- la loi sur la parité du genre a été adoptée en novembre 2016 et a établi une cible de 35% de représentativité au sein des institutions nationales grâce au soutien des partenaires du SNU tels que PNUD, ONU Femmes et UNFPA.
- le projet de prévention de la traite des personnes et de la protection contre les violences basées sur le genre (VBG) a offert du travail temporaire à 4335 bénéficiaires à travers des travaux de réhabilitations d'infrastructures d'intérêt communautaire. Les jeunes bénéficiaires associés au programme reçoivent également une formation en civisme et citoyenneté et sont engagés dans des activités de cohésion sociale. Environ 540 bénéficiaires sur les 600 prévus ont déjà soumis leur projet d'Activité Génératrice de revenus (AGR).
- des campagnes de sensibilisations sur différents thèmes du projet sont aussi menées par le biais de radios communautaires notamment « Radio Pendé » à Paoua.
- des initiatives de médiation et de réconciliation y sont appuyées en partenariat avec des organisations de la société civile locale comme CASAL et développées par les Comités locaux eux-mêmes.
- 350 victimes de trafic humain et 100 victimes de VBG ont été assistées par l'OIM en leur octroyant de kits de réintégration.
- 160 agents nationaux de la sphère de la protection des droits humains issus principalement de la police, de la justice et des affaires sociales ont été formés au renforcement de la protection des droits humains.
- 100 pairs éducateurs ont vu leur capacité en protection sur les violences basées sur le genre renforcée et 1000 familles vulnérables ont reçu des kits de dignité. Le projet sur la gestion des frontières a permis d'évaluer 4 portes d'entrée accessibles sur le territoire centrafricain (le port fluvial d'Ouangou, l'aéroport Bangui M'poko, l'entrée Gamboula à l'ouest et l'entrée par Bang au Nord).
- La FAO a appuyé la mise en place de la plate-forme nationale de Pastoralisme et de Transhumance qui est à la fois un espace d'échange et un organe d'orientation réunissant tous les acteurs de l'élevage pastoral et de la filière bétail viande. Grâce à cette plateforme, 850 000 animaux ont été vaccinés et traités contre la peste des petits

ruminants et la péripneumonie contagieuse bovine et l'Arrêté portant réglementation de la transhumance en RCA a été révisée.

- La FAO a appuyé le Gouvernement centrafricain dans l'élaboration d'un cadre préparatoire de l'harmonisation des instruments juridiques relatifs à une gouvernance foncière responsable. Dans le contexte de la République Centrafricaine, les Directives Volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts dans le contexte de la sécurité alimentaire(DV) constituent le premier consensus mondial en rapport avec l'amélioration de la sécurité et de la gouvernance foncière.
- Dans le cadre de ses activités sur la cohésion sociale, la FAO a pu sensibiliser 2 456 associations d'agriculteurs (soit 45 000 ménages) aux questions de cohésion sociale et de gestion des conflits à travers des instruments tels que les caisses de résilience et mécanismes d'épargne et de prêt communautaires, les bonnes pratiques agricoles, les activités génératrices de revenus et l'argent contre travail.
- Le soutien à la transition du pré-DDRR vers le DDRR a permis l'enregistrement de 3234 ex-combattants dans 7 localités dont 712 femmes et 2522 hommes. Les 1000 ex-Selekas cantonnés à Bangui ont été nourris toutes les semaines pour un total de 350 tonnes de nourriture. Les activités ont débuté fin novembre et début décembre pour un total de 600 bénéficiaires dans 6 sites différents.
- Une initiative conjointe UNFPA-UNICEF en collaboration avec une ONG locale (Jeunesse Pionnière Nationale) et le Ministère de la Promotion de la Jeunesse, a permis la formation de 75 ex combattants sur divers petits métiers et leur équipement en kits de réinsertion socioéconomique; 262 pairs éducateurs, metteurs en scènes, journalistes, entraîneurs d'équipes et jeunes désœuvrés de Bimbo, Sibut, Dekoa, Yaloke, Boda et Bouar ont été sensibilisés sur la culture de la paix et la cohésion sociale.
- En collaboration avec les ONG partenaires (vitalité plus, GDAP, Coalition pour la Paix et la Réconciliation en RCA, etc.), 4927 femmes et hommes, y compris les leaders communautaires des localités de Ouaka, Nana-Gribizi, Ouham et Bangui ont été formés et sensibilisés sur la prévention des VBG, les abus et exploitation sexuelle et la cohésion sociale.
- En appui au Ministère de l'Administration du Territoire pour la redynamisation du système d'état civil en vue de permettre aux populations d'avoir un acte d'état civil, l'UNFPA a procédé à i) la fourniture de 560 registres d'état civil de 100 volets (soit 140 registres d'acte de naissance, 140 registres d'acte de décès, 140 registres de transcription des jugements supplétifs et 140 registres d'acte de mariage); ii) la réalisation d'une première phase d'évaluation du système d'état civil à Bangui, Bimbo et Begoua. Par la suite, 60 adolescents et jeunes des localités de Bangui, Bimbo, Boda, Sibut, Dékoa, Kaga-Bandoro, Kouango, Bambari, Yaloké et Bouar ont été formés sur l'éducation à la citoyenneté et les valeurs traditionnelles positives dans le cadre du projet conjoint UNFPA-UNICEF.
- la mise en œuvre de la Cour Pénale Spéciale en 2017 et grâce à l'appui du projet onze (11) des magistrats internationaux et nationaux (dont le Procureur Spécial et son Substitut) ont pris fonction. Des Officiers de Police Judiciaire (OPJ) ont été nommés par décret présidentiel, le règlement des preuves et procédures est en cours de finalisation, les bâtiments du tribunal de grande instance de Bangui, du commissariat central et de la morgue de l'hôpital central de Bangui (pour les enquêtes sur les restes humains) sont en cours de réhabilitation.

- Dans le cadre de la sensibilisation de la population sur la CPS, 1000 acteurs des groupes cibles ont été directement sensibilisés y compris la société civile, les femmes et les jeunes grâce à l'appui de l'UNV. Sur ces 1000 personnes un échantillon représentatif de 276 acteurs sensibilisés a été soumis à un questionnaire. Cet échantillon est composé de 37 journalistes (radio, télé, presse écrite et en ligne, RJDH, Femmes journalistes) ; 80 femmes leaders (responsables d'ONG, anciens ministres et députés) ; 60 déplacés/retournés et victimes (musulmans et chrétiens) ; 60 responsables de la société civile (défenseurs des droits humains, responsables religieux musulmans et chrétiens, leaders d'opinion) et 60 jeunes leaders y compris les jeunes filles. L'échantillon est composé de 30% de femmes, 50% de jeunes et 50% de personnes provenant des 7 différentes provinces en dehors de Bangui¹.

Résultat stratégique 2 : Les besoins humanitaires essentiels sont couverts et les services sociaux de base sont disponibles et accessibles, la sécurité alimentaire et nutritionnelle est assurée, la résilience des communautés est renforcée

Sous ce résultat stratégique, la logique du One-UN a été renforcée dans la mise en œuvre des activités. Ainsi, les résultats atteints en matière d'action humanitaire, d'accès aux services de santé et d'éducation l'ont été grâce aux efforts conjoints des agences du SNU avec la contribution significatives des ONGs nationales et internationales en appui au Gouvernement.

- L'année 2017 a été très meurtrière pour les humanitaires. 332 incidents ont été enregistrés contre une centaine en 2016 ; 14 humanitaires ont perdu la vie dans la succession de la crise en Centrafrique. Selon le bilan de l'action humanitaire 2017 fait par OCHA, le nombre de déplacés est passé de 402.240 en janvier à 688.700 au mois décembre 2017.
- Le plan de réponse humanitaire a été financé à la hauteur de 39% en faveur des groupes vulnérables dans les situations en conflit. Plus de 630.000 personnes vivant dans les foyers de tension ont bénéficié d'une aide alimentaire et 1.300.000 personnes² ont été approvisionnées en puits, sources et forages aménagés ou réhabilités par la communauté humanitaire. 26.000 enfants dont l'âge varie entre 6 à 59 mois et qui sont atteints de la malnutrition aiguë sévère (MAS) ont été pris en charge dans les programmes malnutrition thérapeutiques. Dans le domaine de l'éducation, 56.673 enfants en situation de rupture scolaire ont intégré les Espaces Temporaire de l'Enfance (ETAPE) construits dans les sites des déplacés et des communautés hôtes. De plus, 2189 enfants sur 3000 séparés des groupes armés sur ont été aussi réintégrés. 5000 ménages ont bénéficié d'abris d'urgence et des articles non alimentaires pour favoriser leurs insertions économiques.
- La formation de 131 prestataires de santé des régions sanitaires n°1 à 7 dont 50 prestataires sur les standards de services de santé adaptés aux adolescents et jeunes et 81 prestataires sur le système d'information et de gestion logistique en sécurisation des produits de santé de la reproduction a été soutenue grâce l'UNFPA en collaboration avec l'OMS. De plus, 15 sages-femmes ont été déployées dans les structures de santé en déficit de personnel qualifié. En outre, l'UNFPA a appuyé la réhabilitation et l'équipement de 07 maternités et de 03 blocs opératoires, la formation de 300 relais communautaires pour

¹ Rapport des activités du projet conjoint Cour Pénale Spéciale CPS-Composante sensibilisation, décembre 2017

² Bureau de Coordination des Affaires Humanitaires (OCHA), bilan de l'action humanitaire 2017 en RCA

mener des activités de sensibilisation sur la Santé de la reproduction. La mise en place de la plateforme GBVIMS a permis de recueillir et d'assister 11110 survivantes de GBV, dont 2313 victimes de viols.

- 20 000 ménages ont reçu 50 000 exemplaires de moustiquaires imprégnés à longue durée (MILDE). 500 000 enfants ont eu accès aux médicaments essentiels fournis gratuitement (57%) et 87% des 29 000 enfants souffrant de malnutrition sévère ont été soignés dans les 345 sites avec un taux de guérison de 88% et 2% de décès. La fonctionnalité de la chaîne de froid est passée de 55% en 2015 à 67% en 2016, augmentant ainsi les opportunités d'accès aux médicaments de bonne qualité pour les enfants et les femmes enceintes. Les campagnes de vaccination ont touché 92% des 870 000 enfants cibles. La consultation prénatale est passée à 76% et 58% des accouchements ont été assistés par du personnel formé. Près de 10 000 enfants malades ont été soignés dans les 28 sites communautaires à Bossangoa et Kaga-Bandoro.
- Dans le domaine de la prévention de la transmission verticale du VIH/SIDA, le nombre de femmes enceintes séropositives qui ont bénéficié du traitement ARV pour la prévention de la transmission mère enfants du VIH est passé de 2 711 en 2015 à 3 901 en fin 2016. Le nombre de PVVIH sous traitement ARV est passé de 28 303 en fin 2015 à 31 593 en fin 2016 (29 970 adultes et 1 623 enfants) pour une couverture allant de 24% à 25% respectivement. Pour améliorer la prise en charge par les ARV, l'ONUSIDA en collaboration avec le Comité national de lutte contre le SIDA (CNLS), le Ministère de la santé, Médecin sans frontière et les autres partenaires de la riposte, a élaboré un plan de rattrapage en novembre 2016 pour tripler la prise en charge par les ARV dans six villes⁹ prioritaires. Ce plan permettra de passer de 22 006 (28,7%) personnes sous traitement anti-rétro-viraux (ARV) à 51 542 (67%) les 18 mois dans les six villes sélectionnées et d'augmenter la couverture de prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant de 500 d'ici 2018.
- La mairie centrale, 8 mairies d'arrondissement et 2 mairies périphériques ont bénéficié d'un renforcement de capacité sur la prévention du VIH ainsi que du rôle que les mairies doivent jouer dans la riposte au VIH dans le cadre de l'Initiative « Villes et VIH. Un document de plaidoyer dans le cadre de la stratégie « Villes et VIH » a été élaboré pour les villes de Bangui, Boda, Nola, Bouar, Bozoum, Bossangoa, Kaga-Bandoro, Bria, Ndélé, Birao, Bangassou, Obo pour faciliter l'engagement des maires, en tant que leader dans leurs communautés à l'atteinte des cibles 90-90-90 du traitement fixé pour 2020. Le Maire de Bangui, en tant que président de l'association des maires de la Centrafrique, a signé, au nom des maires des 12 villes, l'Engagement des maires en faveur de la lutte contre le VIH/SIDA et pour l'accélération de la riposte dans leurs villes. 275 élus locaux ont bénéficié d'un renforcement de capacité sur la prévention du VIH dans le cadre de l'Initiative « Villes et VIH ».
- La loi fixant les droits et obligations des personnes vivant avec le VIH (PVVIH) a été révisée pour prendre en compte la prise en charge des violences sexuelles. Elle donne un cadre juridique aux victimes de VBG et aux besoins humanitaires ainsi qu'un droit effectif à une prise en charge globale (médicale, juridique, psychosociale). Elle a été adoptée et promulguée en 2017. Un plan national de rattrapage d'urgence a été élaboré en novembre 2016 pour l'accélération de la réponse au VIH et permettra de passer de 22 006 (28,7%) personnes sous traitement anti-rétro-viraux (ARV) à 51 542 (67%)³ les 18

³ Rapport annuel de la mise en œuvre du CSI 2016

mois) dans les six villes sélectionnées et d'augmenter la couverture de prévention de la transmission du VIH de la mère à l'enfant de 500 d'ici 2018. Ce plan sera lancé officiellement en fin Janvier 2017 lors du sommet de l'Union Africaine.

- 5350 femmes et filles déplacées de 31 sites (Bangui, Begoua, Bimbo Kaga-Bandoro et Dekoa) ont été mobilisées pour fréquenter les services de santé suite à la formation de 90 relais communautaires sur les techniques de sensibilisation et de communication sur les questions de santé sexuelle et de reproduction des déplacés durant la journée mondiale de la population 2016. Par ailleurs, 3405 d'entre elles ont reçu des kits de dignité, 9018 femmes visiblement enceintes ont bénéficié des kits d'accouchement hygiéniques, 500 personnes déplacées des différents sites de Bangui ont été sensibilisées sur la paix et la cohésion sociale (UNFPA).
- Ainsi, dans le cadre de la prévention du VIH, le Centre d'Information, d'Éducation et de Communication pour la Santé Sexuelle des Jeunes (CISJEU) a, lors des activités de sensibilisation de masse, de causeries éducatives et de campagnes sur la prévention contre les IST/VIH, touchées 25.920 personnes. Au cours de ces activités, 7.200 préservatifs masculins et 5000 préservatifs féminins ont été distribués tandis que 3.776 personnes dépistées dont 2.294 filles et garçons âgées de 10 à 24 ans. 30.000 adolescents et jeunes ont été mobilisés et sensibilisés sur les questions de santé sexuelle et reproductive des jeunes, des IST/VIH, lors de l'activité des *Carrefours Culturels* pour la détection des talents des jeunes par les jeunes artistes dans 8 arrondissements de la ville de Bangui en collaboration avec le Ministère de la Jeunesse. En outre, 100 prestataires de santé et travailleurs sociaux ont été formés sur le Dispositif Minimum d'Urgence en santé de la reproduction.
- Dans le but d'une meilleure surveillance épidémiologique et d'une prise en charge des maladies à forte prévalence, un appui technique et financier a été apporté à la Commission Nationale de Lutte contre le VIH/SIDA (CN/CNLS) pour la réalisation de l'enquête de séro-surveillance sentinelle chez les femmes enceintes et le renforcement du laboratoire national de référence. Un appui à l'élaboration du Plan stratégique national de lutte contre le VIH/SIDA 2016-2020. Les capacités d'organisations, de communication, de gestion, de réseautage et de plaidoyer de 10 réseaux regroupant de 14 à 69 associations impliqués dans la lutte contre le VIH/SIDA ont été analysées. Un plan budgétisé de renforcement de leurs capacités développé et validé ; la cartographie de leurs interventions dressée et la plateforme mise en place.
- Un accord obtenu du Fonds mondial de lutte contre le VIH, la Tuberculose et le Paludisme pour étendre l'actuel round TB/VIH de 18 mois à partir de juillet 2016 pour permettre de maintenir les services essentiels pour 28.300 patients avec possibilité de passer à 39.000. Les documents normatifs du Mécanisme de coordination des subventions du Fonds mondial (CCM) (statut et règlement intérieur) revus pour faciliter le renouvellement de son bureau. Ces activités de l'ONUSIDA ont été relayées ou complétées par des initiatives de l'UNFPA.
- L'accès à une éducation de qualité a été amélioré pour plus de 430 000 enfants en 2016. Le taux brut de scolarisation⁴ est de 95%, soit une augmentation de 5% du nombre d'élèves du primaire par rapport à 2012. Les principales activités ont porté sur la formation des enseignants en formation initiale et continue pour 1312 enseignants et 1518 enseignants communautaires ; l'appui conjoint de l'UNICEF et de la MINUSCA a

⁴ Services des statistiques du ministère de l'éducation nationale 2015-2016

permis le redéploiement de plus de 500 enseignants dans les postes de service ; la distribution de matériels d'enseignement et d'apprentissage pour plus de 430 000 élèves et 6 214 enseignants ; la réhabilitation de 144 écoles ; et le renforcement des capacités des autorités du Ministère de l'Éducation. L'une des réalisations les plus importantes de l'année a été le rétablissement du système de gestion et d'information de l'éducation (EMIS) qui a abouti à la production de l'annuaire statistique qui n'avait pas été publié depuis 2012.

- En 2016, en réponse aux situations humanitaires, 29 810 kits (Non Food Items ou articles non alimentaires) ont été distribués et l'accès à l'eau potable a été amélioré pour les populations démunies. Ainsi, 246 000 personnes ont accès à l'eau potable et ont été sensibilisées aux bonnes pratiques d'hygiène. De l'eau potable a été fournie à plus de 668 000 personnes défavorisées dont 422 000 personnes déplacées internes vivant dans les camps. Plus de 148 000 personnes vivant dans 240 villages des préfectures de la Lobaye et de l'Ombela Mpoko ont construit leurs propres latrines. Un appui soutenu a été apporté au Gouvernement à travers le redéploiement des services décentralisés de l'Agence Nationale de l'Eau et de l'Assainissement.
- En matière de renforcement des capacités nationales pour la planification stratégique, l'École Nationale de l'Administration a intégré les modules de programmation basée sur les résultats et les droits humains dans les curricula et a initié le corps enseignant à leur utilisation. De plus, le Gouvernement a demandé et obtenu un appui pour le démarrage des activités préparatoires pour mener l'enquête à indicateurs multiples en 2017.

Résultat stratégique 3 : La RCA acquiert les capacités suffisantes pour promouvoir le droit au développement, et amorce la transformation structurelle de son économie dans une perspective de développement durable et d'adaptation aux changements climatiques.

- pour promouvoir le concept du dividende démographique auprès du Gouvernement, l'UNFPA a entrepris des actions suivantes : (i) plaider auprès des chefs des départements respectifs de l'Économie, de la Santé, des Affaires Sociales et de la Promotion de la Jeunesse sur le concept de dividende démographique ; (ii) sensibilisation de 80 cadres des départements de l'Économie et de la Communication sur le concept de dividende démographique ; (iii) la formation par le Centre Recherche en Economie et Finances de l'Université de Thiès (Sénégal) de 10 Experts Centrafricains sur la mesure de la dividende démographique par la méthode des comptes de transfert (NTA) ; et (iv) élaboration du profil du dividende démographique de la RCA.
- en 2016, un appui a été fourni à l'Institut Centrafricain des Statistiques, et des Études Économiques et Sociales (ICASEES) pour actualiser les documents de plaider dans la perspective de la Conférence des donateurs du 17 novembre 2016 à Bruxelles sur le RCPCA. De même le décret prescrivant le 4^{ème} RGPH a été révisé pour tenir compte du contexte humanitaire et de relèvement.
- Sur le terrain, huit ONG dans la Lobaye et le Sangha Mbaéré dont les interventions sont axées sur la gestion des ressources naturelles (boisement, reboisement et restauration des sites forestiers dégradés) ont été financées. Les activités ont permis aux communautés de planter 4 hectares (ha) de Moringa oliféra à Ndolobo pour l'alimentation, 18 ha de forêt enrichie à base d'essence locale à Bakota, 500 ha des berges de cours d'eau planté en Penisetum (herbe à éléphant) pour la protection de l'habitat des

hippopotames à Bossangoa, 4 ha en Essessang pour l'agroforesterie à Boda, 10 ha de Moringa à Bayanga, et 4 ha de plante médicinale à Bokanaga.

- Les études sur les micros barrages hydroélectriques ont été effectuées afin de faciliter l'accès des ruraux à l'énergie moderne. En outre, le projet sur l'adaptation au changement climatique des agrosystèmes et le projet relatif aux industries extractives prenant en compte la cohésion sociale, la gestion des risques et désastres naturels a démarré.
- En 2016, une proportion importante (44%) de la population vulnérable a eu accès aux services essentiels et (15%) et ont bénéficié de nouvelles opportunités économiques à travers les travaux à haute intensité de main d'œuvre (THIMO), les AGR, les Micro-Finance, etc.
- 8500 emplois-jour ont été créés dont 40% en faveur des femmes et des jeunes formés sur le chantier de construction à Boy-Rabe. A Bambari, Bouar et à Kaga-Bandoro, un soutien a été apporté à 42 groupements totalisant 1022 jeunes (636 hommes et 386 femmes) pour créer des activités génératrices de revenus d'un montant global de 56.978.500 CFA. 40 groupements de producteurs ont bénéficié de dotations en semences et de formation en techniques de multiplication. Les capacités des organisations des femmes et des jeunes ont été renforcées permettant la constitution de 16 comités de paix fonctionnels, 51 Associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC) équipés et opérationnels, 24 micro-projets portés par des femmes, et 5 infrastructures publiques communautaires réhabilitées. En complément, les compétences professionnelles de 350 jeunes à risques dont 120 jeunes filles ont été renforcées. 300 survivantes des violences basées sur le genre dans 94 quartiers de Bimbo, Bégoua et du 5ème arrondissement de Bangui ont reçu des emplois temporaires, ainsi qu'un appui psychosocial, juridique et médical.
- Le PAM a apporté une assistance alimentaire et nutritionnelle à 937 042 personnes, dont 409 650 personnes sous la modalité de distributions générales gratuites (déplacés internes, réfugiés, communautés hôtes extrêmement vulnérables), 169 140 enfants à travers les repas scolaires d'urgence, 243 952 personnes en appui à la restauration des moyens de production agricole (rations de protection de semences) et 114 300 personnes sous les interventions nutritionnelles. Des transferts monétaires de 25 000 CFA par mois et par famille ont été organisés dans les localités où la situation de sécurité le permettait (Bangui, Carnot, Berberati) et où les marchés fonctionnaient relativement bien. Cette intervention permet de soutenir l'économie locale en dynamisant les marchés. Le PAM a ainsi atteint 94% des personnes ciblées avec 67% des ressources obtenues. Le rapport de l'évaluation nationale sur la sécurité alimentaire (Décembre 2016) a montré une relative amélioration de la situation de sécurité alimentaire, notamment par une réduction de la part des ménages en situation d'insécurité alimentaire sévère (de 16 à 6%).
- Le PAM a apporté un appui technique au Gouvernement pour l'élaboration d'un projet pilote de repas scolaires à base de produits locaux. Ainsi, les repas scolaires contribuent d'une manière importante au retour à l'école et à la vie normale dans les régions accessibles, ainsi qu'à la cohésion sociale qui est une politique-clé du gouvernement. En juin 2017 les repas ont été fournis à 24% des enfants inscrits en primaire (223.214).
- Ce projet de 3 ans (2017-2019) permettra de soutenir la production locale tout en augmentant les taux de scolarisation dans les zones ciblées. Des modules de formation

sur la connaissance et la pratique de la lutte contre la malnutrition à l'intention des agents de santé dans les différents centres d'intervention ont également été développés.

- En partenariat avec le Ministère de la Santé, le PAM a mis en œuvre un programme nutritionnel apportant une assistance à 51 297 enfants de 6 à 23 mois à travers les activités de la prévention de la malnutrition aigüe et à 27 409 enfants de 6 à 59 mois à travers les activités de traitement de la malnutrition aigüe. Le taux de récupération nutritionnelle était établi 86%. 4192 patients sont sous traitement ARV et 886 ménages soit 4430 bénéficiaires ont reçu une assistance familiale dans le but de réduire le phénomène de partage de vivres constaté au sein des ménages entraînant un apport insuffisant pour les patients sous ARV.
- 1100 ménages à Bouar et 1200 ménages à Bangui ont reçu des coupons pour l'achat de semences d'arachide, de maïs, de sorgho, de haricot rouge, de niébé rouge et de courge et une houe Linda et 2 houes Ceylan. Cette assistance a permis à chaque ménage d'emblaver environ 0.5 hectares pour une production moyenne de 400 kg. Après trois années de distribution directe d'intrants agricoles, l'organisation de foires pilote à Bangui et Bouar avait pour objectif de mesurer le niveau de reprise des activités économiques de mettre les producteurs directement en contact avec les acheteurs et enfin, de permettre aux bénéficiaires d'accéder aux semences de leur choix.
- De 2012 à mi-2017, le PAM avec l'appui des autres agences du SNU a fait bénéficier plus de 449.597 fermiers des FFA.
- Comme un bon indicateur de la reprise, la FAO a pu se fournir à 100% en semences sur le marché local en 2016 alors qu'en 2014, 80% des semences avaient été importées. Une nouvelle base de données sur les forêts est en cours de mise en place et une révision des procédures de contrôle du bois a commencé.
- Le projet « Restauration des paysages et des moyens de subsistance en République Centrafricaine » axé sur la restauration et la gestion durable des paysages dégradés a été formulés et doté de 6.5 millions USD. Le Programme d'Urgence Présidentiel pour les achats locaux des produits alimentaires en faveur des écoles qui vise à alimenter plus de 303 200 enfants dans les écoles à partir des productions locales a été officiellement lancé en décembre 2016 par le Président de la République.

Tableau 4 : Résultats stratégiques 1 obtenus

| Résultats stratégiques du CSI | Agences participantes | Indicateurs | | | Résultats obtenus du CSI 2016-2017 | % |
|---|-------------------------|---|---|--|---|------|
| | | Libellés | Base | Cible | | |
| Résultat stratégique 1 : La sécurité est restaurée, les principes du droit à la paix ainsi que l'égalité du genre sont promus, la primauté du droit règne et la Gouvernance est améliorée dans ses dimensions démocratique, administrative et économique | | | | | | |
| Effet 1.1. Les institutions étatiques en charge de la défense et de la sécurité conduisent à terme le DDR et la RSS, assurent une meilleure gestion des armes et des munitions et restaurent la sécurité sur toute l'étendue du territoire. | | | | | | |
| Produits de résultats 1 du CSI | | | | | | |
| Produit 1.1.1. Le Gouvernement dispose des capacités nécessaires pour la mise en œuvre d'un programme inclusif de DDRR visant un retour durable de la paix et de la sécurité | MINUSCA, PNUD, OIT, OIM | Existence d'un programme de DDR | Non | Oui | <ul style="list-style-type: none">Programme DDRR élaboré et disponibleMise en place de cadres alternatifs pour pallier les difficultés du CNPE)403 personnes (69 femmes) de la société civile formées à la Res. 1612 du CS/NU9023 survivantes de VBG prises en charge (FAO) Appui à l'enregistrement de 3234 ex-combattants (712 femmes), 1 000 ex-Sélékas nourris (350t de nourritures)(UNFPA/UNICEF) 75 ex- combattants formés et équipés en kits de réinsertion socio- économique. | 100% |
| Produit 1.1.2. Le Gouvernement et ses partenaires étatiques et non étatiques ont développé une stratégie globale à moyen terme de RSS pour une stabilisation renforcée du pays et une restauration de l'autorité d'un État plus résilient aux chocs sécuritaires | MINUSCA, PNUD, OIT, OIM | Existence d'une stratégie à moyen terme de RSS | Non | Oui | Stratégie à moyen terme de RSS 2017-2021 est élaborée et validée par le Gouvernement | 100% |
| Produit 1.1.3. Les communautés bénéficient d'un environnement plus sûr, tandis que la violence et la menace présentée par les armes et munitions illicites est réduite, y compris l'éducation de ces communautés à la reconnaissance des menaces explosifs incluant le développement des pratiques sécuritaires et comportements sûr. | UNMAS, PNUD | Augmentation du nombre d'interventions de neutralisation des restes explosifs de guerre (NEDEX) et des communautés ou un comportement sur et sécuritaire est induit et la | 50 (Initiatives NEDEX) 165 000 individus de la communauté | 100 (Initiatives NEDEX) 330 000 individus de la communauté | 174 tonnes d'explosifs commerciaux et 159,523 détonateurs ont été détruits à proximité des zones urbaines à Birao, contribuant à la sécurité de la population en mitigeant le danger en cas d'accident explosif | |
| | | | | | 177,242 objets explosifs et munitions de petits calibres ont été détruits à travers le pays, réduisant une menace immédiate sur les communautés, tout en traitant les munitions recueillies des opérations de DDRR | |



| | | | | | | |
|--|----------------------------|---|-----|-----|--|-----|
| | | réduction de la violence armée qui est renforcée | | | Plus de 260,235 bénéficiaires ont participé à 6,624 sessions d'éducation au risque, ainsi qu'à 828 réunions sur la réduction de la violence armée | |
| | | | | | 2 712 personnels du SNU ont été sensibilisés au risque des Engins Explosif Improvisés (EEI) | |
| Produit 1.1.4. Les services compétents en matière de stockage et de sécurisation des armes et des munitions ont des capacités accrues pour opérer dans des conditions de sûreté. | UNMAS | Augmentation du nombre d'initiatives pour le renforcement des capacités nationales en formations et le nombre d'installations de stockage des armes, des munitions, et d'explosifs qui sont construites/ réhabilitées pour les FACA, police ou gendarmerie, respectant les normes internationales | 20 | 40 | 9 constructions ont été réalisées et 13 armureries ont été réhabilitées pour les forces nationales | |
| | | | | | 46 membres de forces nationales et 10 membres d'UNPOL des affaires pénitentiaires ont bénéficié de formations d'armuriers | |
| Produit 1.1.5. Le Gouvernement dispose des capacités nécessaires pour créer une commission nationale sur les armes légères et de petit calibre (ALPC), en tant que composante d'une stratégie globale sur l'armement incluant la lutte contre la prolifération et le trafic illicite d'armes. | UNMAS, PNUD | Existence de la commission | Non | Oui | Un décret présidentiel a été signé par le Chef de l'Etat pour la mise en œuvre de la commission, mais à ce jour la commission n'a pas été effective (opérationnelle) | 50% |
| Produit 1.1.6. Les services compétents sont appuyés pour stabiliser la RCA au plan sécuritaire sur toute l'étendue du territoire et assurer la libre circulation des personnes et assurer la libre circulation des personnes et des biens | MINUSCA, UNHCR, OIM | Nombre d'incidents de violence et de criminalité rapportés à Bangui et dans les préfectures | AD | AD | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|-----|-----|---|--|
| Produit 1.1.7. Les enfants associés aux groupes armés sont réintégrés dans leurs familles et dans la société | UNICEF, FAO, OIT | Nombre d'enfants réintégrés. | AD | AD | 3,982 enfants associés aux groupes armés dont 1122 filles ont été retirés et pris en charge dans le cadre du DDRR enfants | |
| | | | | | Près de 50% de ces enfants participent à des programmes de réinsertion communautaire | |
| Produit 1.1.8. Les ex combattants (es) sont réintégrés dans la vie civile | FAO, UNICEF, OIM, OIT, PNUD, OMS, ONU/Femmes, Etat/RCA | Nombre d'ex combattants membres des COGES | AD | AD | (FAO) 850 animaux vaccinés et traités • Arrêté réglementant la transhumance révisée, appui à la l'harmonisation des législations foncières conformément aux standards internationaux; • 2456 associations d'agriculteurs (45 000 ménages) sensibilisées sur la cohésion sociale | |
| Produit 1.1.9. Les déplacés internes et externes y compris les enfants séparés de leurs familles et non accompagnés, profitant du regain de sécurité ont accès à des solutions durables. | UNHCR, PAM, UNFPA, PNUD, UNICEF, OIM, OMS | Nombre de déplacés retournés | AD | AD | 88365 déplacés internes et externes sont retournés, • (HCR) 16,577 réfugiés et demandeurs d'asile enregistrés, pris en charge et protégés, 34 000 rapatriés volontaires suivis; 71 000 déplacés dotés en NFI. • 5000 victimes de violences communautaires (3000 femmes) ont reçu 200 tonnes de produits alimentaires pendant 45 jours • 4 portes d'entrée en territoire RCA évaluées. • (OIM) Travail temporaire pour 4335 victimes de VBG. Projets de AGR reçus de 540 bénéficiaires sur les 600 prévus; • 350 victimes de trafics humains, 100 de VBG dotées de kits de réintégration, 1000 familles vulnérables dotées en kits de dignité; • 160 agents publics et 100 pairs éducateurs formés et équipés en protection des DH. | |
| Effet 1.2. Les institutions civiles, politiques et administratives disposent de capacités suffisantes, promeuvent l'égalité du genre, instaurent une culture de paix et interagissent individuellement ou collectivement en faveur de la réconciliation nationale et de la cohésion sociale. | | | | | | |
| Produit 1.2.1. Les institutions étatiques et les principaux acteurs et non-étatiques ont acquis les capacités nécessaires pour la mise en place et le fonctionnement d'une Commission, Vérité, Justice, Réconciliation et Réparation, conforme aux normes et standards internationaux | OHCHR, UNHCR, MINUSCA, Etat/RCA, PNUD | Existence et fonctionnement de la commission | Non | Oui | Un comité de pilotage du processus de la mise en place de la Commission, Vérité, Justice, Réconciliation et Réparation a été créé par décret présidentiel N° 17.323 | |

| | | | | | | |
|---|--|--|----|----|---|--|
| Produit 1.2.2. Les différentes communautés, les associations de femmes, de jeunes et les leaders religieux sont formés à la culture de la paix et sont aptes à gérer les conflits confessionnels, à promouvoir la réconciliation et la paix civile. | PNUD, UNICEF, UNFPA, UNHCR, OIM, ONU/Femmes, MINUSCA, Etat/RCA | Nombre de conflits confessionnels | AD | 0 | | |
| Produit 1.2.3. Les cadres institutionnels étatiques et non-étatiques ont des capacités renforcées pour une meilleure intégration de l'égalité des sexes et des droits fondamentaux des femmes et des droits humains dans les politiques publiques tant au niveau central qu'au niveau décentralisé. | UNFPA, PNUD, OMS, OIM, ONU/Femmes, OHCHR, MINUSCA, Etat/RCA | Existence de nouveaux documents de politiques publiques intégrant le genre | 0 | 2 | la loi sur la parité a été adoptée en Novembre 2016. Elle a permis d'intégrer les questions du genre dans les agendas de développement en RCA | |
| Produit 1.2.4. Les communautés disposent des outils de prévention des conflits liés aux ressources naturelles développés au niveau communautaire et sensibles au genre | PNUD, FAO, UNFPA, MINUSCA | Nombre d'outils développés | AD | AD | | |
| Produit 1.2.5. Les autorités civiles et militaires (y compris les forces de la MINUSCA), les organisations de la société civile et les populations (en particulier les enfants et les femmes) ont les capacités nécessaires en matière de suivi des droits de l'homme et d'égalité des sexes | MINUSCA, PNUD, OHCHR, UNHCR, PAM, UNFPA, PNUD, UNICEF, OIM, OMS, ONU/Femmes, Etat/RCA | Nombre de missions ciblées de monitoring sur le terrain | AD | AD | | |
| | | Nombre de campagnes de sensibilisation | AD | AD | | |
| | | Nombre de participants-cibles | AD | AD | | |
| Effet 1.3. L'État renforce le système judiciaire et lutte contre l'impunité tout en promouvant une gouvernance qui assure le respect des principes démocratiques et de l'État de droit, la transparence dans la gestion des affaires publiques et la participation des populations au processus décisionnel. | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|-----|-----|---|------|
| Produit 1.3.1. Les institutions étatiques compétentes ont acquis les capacités nécessaires pour réactiver la chaîne pénale et redéployer les services publics de justice sur toute l'étendue du territoire. | PNUD, OHCHR, MINUSCA, Etat/RCA | Proportion de juges en poste et recyclés dans l'arrière-pays | AD | 75% | | |
| Produit 1.3.2. Le système judiciaire s'est doté d'une cour pénale spéciale pour lutter contre l'impunité et renforcer la primauté du droit et l'autorité de l'Etat. | PNUD, OIM, ONU/Femmes, OHCHR, MINUSCA, Etat/RCA | Existence d'une cour pénale spéciale | Non | Oui | Une Cour pénale spéciale a été créée et opérationnelle | 100% |
| Produit 1.3.3. Le gouvernement et les principaux acteurs étatiques et non étatiques sont appuyés dans la mise en place d'une commission nationale des droits de l'Homme conforme aux normes et standards internationaux. | OHCHR, PNUD | Existence d'une commission des droits de l'homme | Non | Oui | La loi N°17.015 portant création de a commission nationale des droits de l'homme et des libertés fondamentales a été adoptée le 20 avril 2017. Suivi du décret N° 17.327 entérinant le résultat des élections des membres de CNDH | 100% |
| Produit 1.3.4. Les capacités des institutions de l'Etat sont renforcées pour assurer le respect des principes démocratiques et des droits de l'homme, garantir les libertés fondamentales et promouvoir la participation citoyenne et inclusive pour plus d'efficacité dans la gouvernance et la gestion des affaires publiques. | PNUD, MINUSCA, OIM, UNFPA, OHCHR | Indicateurs mondiaux de gouvernance (4, 5, 6) | AD | AD | | |
| | | Notation CPIA (intégration sociale, gestion publique,...) | AD | AD | | |
| | | Indices des droits politiques/ Indices des libertés civiles | AD | AD | | |
| Produit 1.3.5. L'administration est redéployée sur toute l'étendue du territoire, avec des capacités accrues d'offres de services publics de qualité (santé, éducation, eau, hygiène, protection sociale,...) | OMS, UNFPA, UNICEF, FAO, OIT, Etat/RCA, entités publiques compétentes | Proportion des formations sanitaires fonctionnelles | 68% | 80% | | |

| | | | | | | |
|--|---|--|----|------|---------------------------------|-----|
| | | Proportion de services administratifs (éducation, eau,...) entièrement redéployés sur le territoire national | AD | 80% | | |
| Produit 1.3.6. Le Gouvernement a mis en application des mesures de lutte anti-corruption plus efficaces pour renforcer le cadre fiduciaire de gestion des finances publiques. | PNUD, Organisation de la société civile, Etat/RCA, entités publiques compétentes | Nombres de nouvelles mesures anti-corruption prises par le Gouvernement | AD | AD | | |
| Produit 1.3.7. La continuité de l'État à tous les échelons administratifs est effective avec une décentralisation et une gouvernance locale plus opérationnelles assurant la participation inclusive de toutes les catégories de populations, notamment les jeunes et les femmes aux processus de prise de décision et de reconstruction. | PNUD, UNICEF, OMS, MINUSCA | Proportion des préfets en poste | AD | 100% | 12 préfets sur 16 sont en poste | 75% |

Tableau 5 : Résultats stratégiques 2 obtenus

| Résultats stratégiques du CSI | Agences participantes | Indicateurs | | | Résultats obtenus du CSI 2016-2017 | % |
|--|---|---|------|-------|------------------------------------|---|
| | | Libellés | Base | Cible | | |
| Résultat stratégique 2 : Les besoins humanitaires essentiels sont couverts et les services sociaux de base sont disponibles et accessibles, la sécurité alimentaire et nutritionnelle est assurée, la résilience des communautés est renforcée. | | | | | | |
| Effet 2.1. Les populations affectées ou vulnérables (femmes, jeunes, enfants, personnes âgées) du fait de la crise utilisent des paquets de services de qualité dans le cadre d’une assistance humanitaire accessible, disponible et mieux coordonnée. | | | | | | |
| Produits de résultat 2 du CSI | | | | | | |
| Produit 2.1.1. Les populations y compris les victimes de VBG et EAS se trouvant en situation de besoin humanitaire, ont un accès effectif à une prise en charge (PEC) globale incluant les soins médicaux, le soutien psychosocial, l’assistance juridique, les abris sécurisés et les opportunités économiques. | OMS | Proportion de structures offrant de PEC juridique | 29% | 40% | | |
| | UNHCR | Proportion de structures offrant de PEC médical | AD | AD | | |
| | UNICEF, UNHCR | Proportion de structures offrant de PE psychosociale | AD | AD | | |
| | UNFPA, ONUSIDA, UNICEF, UNHCR, ONU/Femmes, PAM, PNUD, OIM, Ministère des Affaires Sociales et de la justice | Nombre de victimes bénéficiaires de PEC médicale | 794 | 1000 | | |
| | | Nombre de victimes bénéficiaires de PEC psychosociale | AD | AD | | |
| | | Nombre de victimes bénéficiaires de PEC juridique | AD | AD | | |
| Produit 2.1.2. Le système de santé est capable d’apporter des réponses d’urgence - en termes de prévention de maladies, de détection et de prise en charge des épidémies et de la malnutrition, de système adéquat d’hygiène et d’assainissement ,aux enfants (y compris les moins de 5 ans), aux jeunes et aux femmes (notamment les femmes enceintes et mères allaitantes) des zones ciblées | OMS, UNICEF, UNFPA, UNHCR, PAM, Entités publiques compétentes | Proportion des alertes épidémiques investiguées dans les 72 heures. | AD | AD | | |
| | | Proportion des épidémies confirmées ayant eu une réponse dans les 72 heures | AD | AD | | |

| | | | | | | |
|---|--|---|---------|-------------------|--|--|
| Prooduit 2.1.3. Les enfants nés de mères VIH positives ont reçu un traitement approprié, de même, les PVVIH sous TARV déplacés ou perdus de vue y compris les retournés, les rapatriés et les réfugiés, ont repris leur traitement dans la perspective des objectifs 90-90-90. | ONUSIDA, UNICEF, OMS, Etat/RCA, UNHCR, Ministère de la Santé | Nombre d'enfants né de mère séropositives ayant bénéficié de test de dépistage du VIH à la naissance | AD | AD | | |
| | ONUSIDA, Ministère de la Santé/UNICEF, Fonds Mondial/Communauté/CNL S | Nombre de patients sous ARV perdus de vue et remis sous traitement | 1756 | 3000 | | |
| Produit 2.1.4. Les enfants des écoles des zones les plus affectées par la crise sont dotés de kits éducatifs et récréatifs, ont accès à l'alimentation scolaire (cantine scolaire) ainsi qu'à un environnement propre, sain et protecteur pour un meilleur apprentissage. | UNICEF, UNHCR | Nombre de kits scolaires distribués | 300.000 | 350.000 | | |
| | PAM, FAO, UNHCR | Nombre d'écoles qui disposent de structure d'alimentation scolaire | AD | 500 | | |
| | UNICEF, UNHCR | Nombre d'écoles répondants aux standards d'écoles amies des enfants. | AD | AD | | |
| Produit 2.1.5. Des systèmes d'information complémentaires (DTM, RRM, SAP, CMP, RAITS, GBV IMS...) sont en place pour le suivi et la prise des décisions rapide, coordonnées et efficace pour la réponse en faveur des personnes déplacées, les retournés, les réfugiés, les rapatriés | UNOCHA, OIM, UNICEF, OMS, UNHCR, UNFPA, PAM, FAO | Délais de réponse aux alertes | AD | 75 H après alerte | | |
| Effet 2.2. Les populations des zones ciblées en particulier les femmes, les enfants et les autres groupes vulnérables. utilisent des services de santé, d'éducation, de fourniture d'eau potable ainsi que les services d'hygiène et d'assainissement de qualité | | | | | | |
| Produit 2.2.1. Les populations y compris les victimes de VBG et EAS se trouvant en situation de besoin humanitaire, ont un accès effectif à une prise en charge globale incluant les soins médicaux, le soutien psychosocial, l'assistance juridique, les abris sécurisés et les opportunités économiques. | OMS, UNICEF, UNFPA, UNHCR | Proportion des formations sanitaires fonctionnelles qui offrent les paquets minimum d'activités (PMA) des soins préventifs, curatifs et promotionnels | 68% | 80% | | |
| Produit 2.2.2. Le système de surveillance épidémiologique ainsi que la prise en charge des maladies à forte prévalence en particulier chez les femmes et les enfants, sont améliorés | OMS, UNICEF, ONUSIDA | Proportion des points focaux surveillance épidémiologique formés sur la SIMR | 60% | 100% | | |
| | | Taux de complétude et de promptitude des rapports SIMR | <60% | 80% | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--------|-----|--|--|
| Produit 2.2.3. Les acteurs du système de santé se sont appropriés de la politique nationale de santé de la reproduction et ont une meilleure connaissance de ses différents des adolescents et jeunes, santé de la femme, santé de l'homme et santé de la personne âgée) composantes (santé de l'enfant, santé | OMS, UNICEF, UNFPA | Nombre des plans opérationnels des différents secteurs, qui intègrent la politique nationale | AD | AD | | |
| Produit 2.2.4. Le Comité national de lutte contre le VIH Sida y compris ses structures décentralisées et ses partenaires ont des capacités renforcées en matière de prévention, de prise en charge globale du VIH/SIDA et de coordination de la riposte nationale en lien avec les objectifs 90-90-90. | ONUSIDA, OMS, UNICEF, UNFPA, UNHCR, Ministère de la santé | Nombre des comités préfectoraux opérationnels (RH, Plan de travail mis en œuvre) | 0 | 17 | | |
| Produit 2.2.5. Les PVVIH ont eu accès à un paquet intégré de services adéquats comprenant la prise en charge nutritionnelle, psychosociale, économique, médicale et juridique | ONUSIDA, Ministère de la santé, UNICEF, OMS | Pourcentage d'adultes et d'enfants bénéficiant actuellement d'un TARV sur l'ensemble des PVVIH. | 23,20% | 40% | | |
| Produit 2.2.6. Les PVVIH, les populations clés et autres groupes vulnérables sont entièrement protégés dans leurs droits conformément aux dispositions de la loi VIH | ONUSIDA, PNUD | Nombre des leaders sensibilisés sur la nouvelle loi VIH en RCA | 0 | AD | | |
| Produit 2.2.7. Le Gouvernement s'est doté d'une politique nationale de riposte au VIH en milieu de travail. | OIT | Existence de la version adoptée du document de politique (Oui/Non) | Non | Oui | | |
| Produit 2.2.8. Les services compétents du Gouvernement ont des capacités institutionnelles, programmatiques et opérationnelles accrues de lutte contre la tuberculose, le paludisme, les maladies non transmissibles et les maladies négligées | PNUD, PAM, UNOPS, UNICEF | Nombre des structures gouvernementales dont les capacités institutionnelles (cadre de fonctionnement et attributions), programmatiques (intégration de l'approche de gestion et de budgétisation axée sur les résultats), et opérationnelles (réhabilitation des structures, dotations en équipements et matériels roulants) | AD | AD | | |
| Produit 2.2.9. Les enfants (filles et garçons) ont un accès équitable accru et de qualité à une offre d'éducation de base (préscolaire et fondamental 1) | UNICEF, PAM, OIM, UNHCR | Ratio élèves/classes | AD | AD | | |
| | UNICEF, PAM, OIM, UNHCR | Ratio maître/élève | AD | AD | | |

| | | | | | | |
|---|---------------------------|--|-----|----------------|---|--|
| | PAM, FAO, OIM | Nombres de rations servies | AD | AD | 169 140 enfants à travers les repas scolaires d'urgence | |
| | UNICEF, UNHCR | Proportion d'écoles équipées de latrines | AD | AD | | |
| Produit 2.2.10. Le personnel de l'éducation de base a des capacités renforcées et valorisées | UNICEF, UNHCR | Proportion d'enseignants recyclés | AD | 60% | | |
| | UNICEF, UNESCO | Proportion d'enseignants promus | AD | AD | | |
| Produit 2.2.11. Les femmes, les jeunes et les adolescent(e)s ont accès à une offre accrue d'alphabétisation, d'éducation non formelle répondant au développement de leurs compétences fonctionnelles | UNESCO, UNICEF, FAO, OIM | Proportion des femmes, des jeunes et des adolescent(e)s qui suivent des activités d'alphabétisation, et d'éducation non formelle | AD | AD | | |
| Produit 2.2.12. Les autorités éducatives ont intégré l'éducation sexuelle complète dans les curricula du fondamental (1 & 2) | UNFPA, UNESCO | Éducation sexuelle complète dans les curricula du fondamental 1&2 (Oui /Non) | Non | Oui | | |
| Produit 2.2.13. Les populations des zones ciblées ont accès à des informations de qualité relatives aux bonnes pratiques d'hygiène et d'assainissement | UNICEF, UNHCR, UNOPS, OIM | Nombre de litres d'eau potable par personne et par jour | 7.5 | 15 | | |
| | | Nb de latrines par ménage | <1 | 1 par ménage | | |
| Produit 2.2.14. Les intervenants à tous les niveaux ont des capacités techniques et matérielles renforcées en matière de gestion des points d'eau, d'ouvrages d'assainissement et de déchets solides | UNICEF, PNUD, OMS, UNHCR | Nb de communautés qui ont mis en place des structures de gestion des ouvrages | AD | 70% | | |
| Produit 2.2.15. Les populations des zones ciblées ont accès à des informations de qualité relatives aux bonnes pratiques d'hygiène et d'assainissement | UNICEF, UNHCR | Nombre de litres d'eau potable par personne et par jour | 7.5 | Normes Sphères | | |
| Produit 2.2.16. Les hommes et les femmes des zones les plus affectées ont un accès permanent à l'eau pour les usages personnels et domestiques selon les normes prescrites en termes de quantité et de qualité et tenant compte de leurs besoins spécifiques | UNICEF, UNHCR | Nombre de litres d'eau potable par personne et par jour | 7.5 | Normes Sphères | | |
| Effet 2.3 Les ménages affectés particulièrement dans les régions vulnérables, ont de façon durable, une alimentation qualitativement adéquate et quantitativement suffisante | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|------------------------------|---|-----|-----|---|--|
| Produit 2.3.1. Les ménages en situation d'insécurité alimentaire et de malnutrition ou à risque de l'être sont mieux identifiés et profilés en vue d'une réponse adéquate. | PAM, UNICEF, FAO | Proportion des ménages en situation d'insécurité alimentaire et de malnutrition selon le risque. | | | la part des ménages en situation d'insécurité alimentaire sévère est passée de 16 à 6%. | |
| Produit 2.3.2. Les services nationaux en charge de la réponse en matière d'insécurité alimentaire et de malnutrition ont des capacités renforcées | PAM, UNICEF, FAO | Proportion des services nationaux en charge de la réponse en matière d'insécurité alimentaire et de malnutrition ayant des capacités renforcées | | | | |
| Produit 2.3.3. Les organisations paysannes, groupements des producteurs et autres acteurs dans les régions vulnérables sont dotés en kits agricoles et maîtrisent les pratiques agricoles | FAO, PNUD, UNOPS, ONU/Femmes | Proportion des organisations paysannes, groupements des producteurs et autres acteurs : Dotés en kits agricoles, Maîtrisant les pratiques agricoles | | | | |
| Produit 2.3.4. Les ménages à insécurité alimentaire sévère et modérée sont dotés de rations alimentaires d'urgence pendant la période de soudure, entre autres dans le cadre de la protection des semences et la relance des activités agricoles | FAO, PAM | Proportion des ménages à insécurité alimentaire sévère et modérée dotés en rations alimentaires d'urgence et vivres de protection | | | 937 042 personnes, dont 409 650 personnes sous la modalité de distributions générales gratuites (déplacés internes, réfugiés, communautés hôtes extrêmement vulnérables) 243 952 personnes en appui à la restauration des moyens de production agricole (rations de protection de semences) et 114 300 personnes sous les interventions nutritionnelles | |
| Produit 2.3.5. Les producteurs ont des compétences accrues en matière de nouvelles approches d'interventions en milieu rural pour le renforcement du réseau de multiplication des semences vivrières et pour le développement des filières vivrières | FAO, PNUD | Proportion des producteurs formés | | | | |
| Produit 2.3.6. Les producteurs sont mieux outillés pour réduire des pertes post récoltes | FAO, PAM, UNOPS | Taux de perte des récoltes | | | | |
| Effet 2.4. Le Gouvernement promeut un socle de protection sociale et le met en œuvre de façon progressive | | | | | | |
| Produit 2.4.1. Les institutions étatiques et non-étatiques ont initié et conduit à terme un dialogue national axé sur le socle de protection sociale | OIT, UNICEF, Etat RCA | Existence d'un état des lieux des systèmes de protection sociale (Oui/Non) | Non | Oui | | |
| | | Existence d'une Task Force sur la protection sociale (Oui/Non) | Non | Oui | | |

| | | | | | | |
|---|--|---|-----|-----|--|--|
| Produit 2.4.2. Le Gouvernement s’est doté d’une politique et d’une stratégie nationale de protection sociale. | OIT, UNICEF, Etat RCA | Existence d’une évaluation des coûts de mise en œuvre d’un socle national de protection sociale (Oui/Non) | Non | Oui | | |
| | | Existence d’un draft de la politique nationale de protection sociale (PNPS) (Oui/Non) | Non | Oui | | |
| Produit 2.4.3. Le Gouvernement a mis en place un cadre institutionnel et légal pour la couverture universelle en santé | OIT, UNICEF, Etat RCA | Existence d’une architecture du système de couverture universelle de santé (Oui/Non) | Non | Oui | | |
| Produit 2.4.4. La Gouvernement s’est doté de mécanismes pérennes et d’outils d’opérationnalisation de la couverture universelle en santé. | OIT, UNICEF, Etat RCA, OMS | Existence d’une nomenclature des actes de produits prise en charge (Oui/Non) | Non | Oui | | |
| | | Mécanisme de financement de la couverture universelle en santé en place (Oui/Non) | Non | Oui | | |
| Effet 2.5. Les conditions d’existence des communautés ciblées sont améliorées pour plus de résilience aux chocs. | | | | | | |
| Produit 2.5.1. Les communautés ciblées ont des moyens d’existence diversifiés y compris THIMO pour renforcer le tissu social et l’économie locale | FAO, PNUD, PAM, UNOPS, UNFPA, ONUFemmes, OIM | | | | | |
| Produit 2.5.2. Les structures étatiques et non-étatiques intervenant dans le domaine humanitaire ont bénéficié d’appuis technique, matériel et financier accrus pour la mise en œuvre des activités de relèvement et la prise en charge des communautés à risque | FAO, OMS, PNUD, UNFPA, ONUFemmes, OIM | Proportion de district disposant d’un véhicule | 10% | 80% | | |
| Produit 2.5.3. Les communautés se sont dotées d’un mécanisme de prise en compte systématique des considérations visant la protection de l’environnement dans les actions humanitaires d’urgence ainsi que celles visant le relèvement immédiat est en place | PNUD, OIM, OMS | | | | | |

Tableau 6 : Résultats stratégiques 3 obtenus

| Résultats stratégiques du CSI | Agences participantes | Indicateurs | | | Résultats obtenus du CSI 2016-2017 | % |
|--|--|---|------|-------|------------------------------------|---|
| | | Libellés | Base | Cible | | |
| Résultat stratégique 3 : La RCA acquiert les capacités suffisantes pour promouvoir le droit au développement, et amorce la transformation structurelle de son économie dans une perspective de développement durable et d'adaptation aux changements climatiques. | | | | | | |
| Effet 3.1. Les institutions étatiques, prennent en compte l'environnement et les changements climatiques dans les politiques publiques et mettent en œuvre de concert avec les OSC et le secteur privé, des modes de gestion durable des ressources agricoles et naturelles (minières, forestières et « écosystémiques »). | | | | | | |
| Produits de résultat 3 du CSI | | | | | | |
| Produit 3.1.1. L'administration centrale et les collectivités décentralisées ont des capacités techniques et de gestion renforcées en matière d'intégration de l'environnement dans les politiques publiques. | PNUD/FAO, OMS, MADR, MAT, Primature | Existence d'outils d'intégration de l'environnement dans les politiques publiques | 0 | 1 | | |
| | PNUD/FAO | Nombre de formations organisées au profit du public-cible | AD | AD | | |
| | OMS | % de districts sanitaires disposant d'un personnel formé en santé environnementale | 0 | 60% | | |
| Produit 3.1.2. Le secteur privé et les OSC sont impliqués dans la gestion durable de l'environnement aux côtés de l'État | PNUD, FAO, OMS | Nombre de nouvelles initiatives conjointes « public-privé » ou « État-OSC » en matière de gestion durable de l'environnement. | AD | AD | | |
| Produit 3.1.3. Les institutions étatiques, les OSC et les communautés locales sont capables de mieux appréhender les changements climatiques, de conduire des évaluations de risques et d'élaborer des programmes d'adaptation | PNUD/FAO, OMS, PAM | Nombre de plans de contingence disponibles | | | | |
| Effet 3.2. La RCA se dote d'une vision nationale de développement à long terme orientée vers les ODD et la transformation de l'économie, et déclinée en programmes à moyen terme pour une croissance verte et inclusive et des réformes structurelles incitatives pour l'investissement privé. | | | | | | |
| Produit 3.2.1. L'État s'est doté de capacités nécessaires pour mettre en place un système national de gestion du développement aligné sur les ODD qui assure la stabilité macroéconomique, améliore l'environnement et favorise l'investissement privé. | PNUD, UNFPA, OMS, PAM, OIT, OSC, Etat/RCA (Ministères en du Plan, de l'Economie et des Finances) | Au moins l'existence d'un système national de gestion du développement | Non | Oui | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|-----|----------------------|---|------|
| | | Indicateurs de convergence CEMAC | AD | Seuil de convergence | | |
| | | Indice de perception de la corruption | AD | AD | | |
| Produit 3.2.2. Les acteurs étatiques et non-étatiques sont outillés pour mieux exercer les fonctions de prospective, de planification à moyen terme, de gestion macroéconomique, de conduite des réformes structurelles, de conception et d'exécution des programmes et projets de développement | PNUD, UNFPA, UNOPS, PAM, OIT, OIM, OMS, Etat/RCA | Proportion de ministères disposant d'une structure de PPBSE (planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation) | AD | 75% | | |
| Produit 3.2.3. Le Gouvernement s'est engagé dans la construction consensuelle d'une vision à long terme du développement, cohérente avec les ODD et déclinée en programmes à moyen terme axés sur une croissance verte et inclusive. | PNUD, UNICEF | Existence d'un référentiel national de développement à moyen ou long terme | Non | Oui | | |
| Produit 3.2.4. Les secteurs productifs traditionnels (agriculture et élevage, industries extractives et forestières) sont relancés et développés de manière durable et dans une perspective de transformation structurelle de l'économie. | PNUD, OIM, FAO | Poids des projets des secteurs productifs traditionnels dans le PIP (Programme d'investissements publics) | AD | AD | 50 groupements de pêcheurs ont été appuyés par le projet d'appui au renforcement de la résilience et à la cohésion sociale des ménages vulnérables touchés par la crise à Bangui et sa périphérie | |
| Produit 3.2.5. Le Gouvernement a mis en œuvre un programme de construction et de réhabilitation des infrastructures (notamment, électricité, routes et télécommunications) pour la relance de l'économie. | UNOPS | | | | | |
| Effet 3.3. Les institutions publiques mettent en œuvre efficacement des politiques et des programmes concertés dans les secteurs créateurs d'emplois décents et de revenus | | | | | | |
| Produit 3.3.1. Le Gouvernement, les employeurs et les travailleurs ont renforcé leur partenariat pour formuler et mettre en œuvre la Politique nationale de l'emploi et de la formation professionnelle (PNEFP). | OIT, PNUD, Etat/RCA | Existence d'une Politique nationale de l'Emploi et de la Formation professionnelle (PNEFP) | Non | Oui | Le PNEFP a été élaboré et validé | 100% |
| Produit 3.3.2. Les capacités des institutions publiques sont renforcées pour assurer efficacement la promotion de l'emploi décent au niveau national et au niveau local | OIT, PNUD, Etat/RCA | Existence d'un Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) | Non | Oui | | |
| Produit 3.3.3. Un programme d'appui aux jeunes est mis en place | OIT, PNUD, FAO, UNOPS, Ministère Jeunesse, MADR, ACFPE, GICA, UNCP, Syndicats | Un Programme emploi disponible et opérationnel | Non | Oui | | |

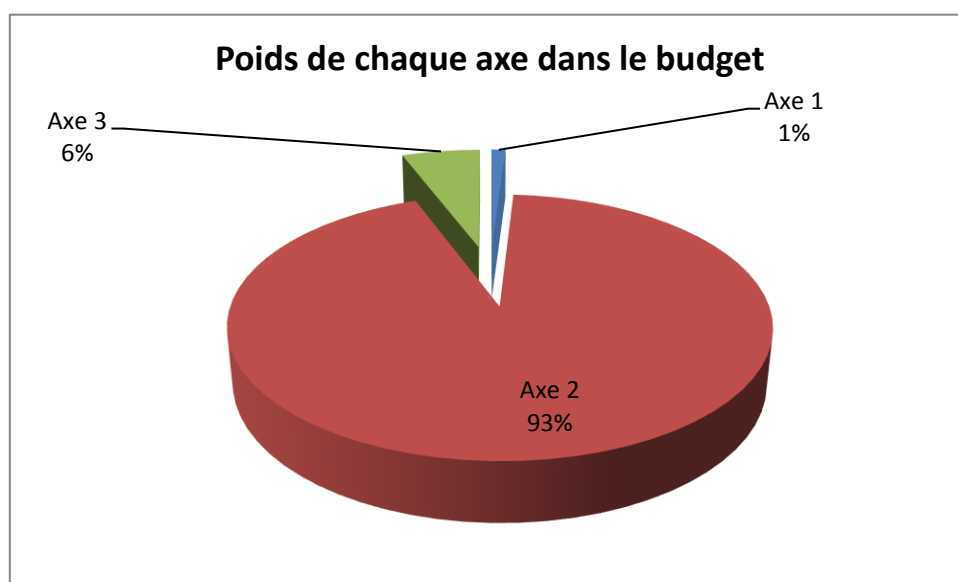
3.3.2 Efficacité par rapport à la mobilisation des ressources

Les ressources prévues par le SNU pour la mise en œuvre du CSI 2016 -2017 étaient chiffrées à environ 1,01 milliard de dollars US. La répartition de ce budget est présentée par axe dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7 : Répartition du budget de CSI par axe

| Axes stratégiques | Budget prévu |
|---|--------------|
| Axe 1 : Consolidation de la paix et gouvernance | 9 634 214 |
| Axe 2 : Bien-être social et développement du capital humain | 866 742 288 |
| Axe 3 : Transformation économique et gestion durable de l'environnement | 53 427 103 |

Figure 1 : Poids de chaque axe dans le budget global du CSI



➤ Analyse de la contribution des PTF au Budget du CSI

Le tableau ci-dessous présente les contributions de chacune des agences du SNU au budget prévu du CSI.

Tableau 8 : Contribution des PTF au budget du CSI

| PTF | Budget en US\$ | % par PTF |
|---------------|----------------|-----------|
| MINUSCA/UNMAS | 4 842 798 | 0,48 |
| UNOPS | 2 800 000 | 0,28 |
| UNDP | 64 728 575 | 6,37 |
| UNICEF | 725 965 143 | 71,41 |

Commentaire : Nous pouvons noter que les plus gros contributeurs sont l'UNICEF (71,41%), le PAM (12,39%) et l'UNDP (6,37%).



| | | |
|--------------|----------------------|---------------|
| PAM | 126 000 000 | 12,39 |
| UNFPA | 14 379 552 | 1,41 |
| FAO | 16 589 152 | 1,63 |
| OMS | 22 150 000 | 2,18 |
| ONUSIDA | 197 100 | 0,02 |
| UNHCR | 26 164 955 | 2,57 |
| UN WOMEN | 1 700 000 | 0,17 |
| OIM | 9 900 000 | 0,97 |
| OHCHR | 100 000 | 0,01 |
| OIT | 636 330 | 0,06 |
| VNU | 450 000 | 0,04 |
| Total | 1 016 603 605 | 100,00 |

➤ *Analyse des ressources décaissées pour la mise en œuvre du CSI*

Tableau 9 : Taux de décaissement

| PTF | Budget en US\$ (Prévu) | Budget en US\$ (Mobilisé) | % décaissement |
|---------------|---------------------------|------------------------------|-------------------|
| MINUSCA/UNMAS | 4 842 798 | 4 133 397 | 85,4 |
| UNOPS | 2 800 000 | | 0,0 |
| UNDP | 64 728 575 | 45 310 003 | 70,0 |
| UNICEF | 725 965 143 | 653 368 629 | 90,0 |
| PAM | 126 000 000 | | 0,0 |
| UNFPA | 14 379 552 | | 0,0 |
| FAO | 16 589 152 | 23 333 320 | 140,7 |
| OMS | 22 150 000 | | 0,0 |
| ONUSIDA | 197 100 | | 0,0 |
| UNHCR | 26 164 955 | 17 373 108 | 66,4 |
| UN WOMEN | 1 700 000 | 3 122 570 | 183,7 |
| OIM | 9 900 000 | | 0,0 |
| OHCHR | 100 000 | 100 000 | 100,0 |
| OIT | 636 330 | | 0,0 |
| VNU | 450 000 | 400 000 | 88,9 |
| Total | 1 016 603 605 | 747 141 027 | 73,5 |

Commentaire : Selon les données collectées auprès des agences du SNU, les Partenaires Techniques et Financiers ont mobilisé la somme de **747,141 027** millions de dollars US sur une prévision de **1,016** milliards de dollars US, ce qui représente un taux de décaissement de **73,5 %**.

Il est à préciser que le taux de décaissement actuel pourrait être très satisfaisant si les agences telles que : UNOPS, UNPFA, PAM, OMS, ONUSIDA, OIM et OIT avaient fournis les informations budgétaires sur leur décaissement des fonds.

En conclusion, la mobilisation des fonds par les agences du Système des Nations Unies pour la mise en œuvre du CSI a été jugée globalement satisfaisante. Pour la mission, les Partenaires Techniques et Financiers ont fait preuve d'efficacité dans le décaissement.

3.3.3 Efficacité des interventions du SNU

La majorité des enquêtés se sont accordés sur le fait que le SNU dispose d'avantages comparatifs certains, tant que partenaire technique et financier. Il a été souligné à cet effet : (i) les capacités techniques et financières dont le Système dispose dans des domaines variés ; (ii) son envergure mondiale et sa crédibilité ; (iii) l'importance qu'il a accordée à la problématique de relèvement et des causes humanitaires ; et (iv) l'unicité du Cadre Intégré des Interventions du SNU, notamment l'existence d'un Plan Conjoint qui permet d'éviter la duplication des actions par les agences, et la présence effective sur le terrain d'un certain nombre d'agences.

Cependant, un certain nombre de facteurs ont été soulignés comme ayant entravé le bon fonctionnement du partenariat développé par le SNU dans le cadre de la mise en œuvre du CSI. Il s'agit principalement :

- de contraintes de capacités et mobilité professionnelle des points focaux du SNU dans les ministères techniques et sectoriels) ;
- de problèmes de communication (au sein de l'administration publique avec le SNU) ;
- de faible financement pour certains programmes et projets ;
- du dispositif de pilotage et de suivi-évaluation non opérationnel ;
- de faible coordination externe et interne du CSI.

3.4 EFFICIENCE DE LA MISE EN ŒUVRE DU CSI

L'efficacité est le rapport qui met en relation les résultats atteints et les ressources utilisées pour produire ces résultats. Les questions liées à l'efficacité ont trouvé une réponse, à travers : (i) l'examen du rapport entre le budget planifié par effet et les dépenses effectives, et (ii) la comparaison des résultats avec les ressources utilisées (moyens humains et matériels). Cependant, compte tenu de l'indisponibilité de certaines personnes indiquées pour fournir les informations budgétaires, la mission n'a pas pu mettre en relief les éléments mentionnés ci-dessus. L'approfondissement de l'analyse se fera lorsque toutes données budgétaires seront disponibles.

3.4.1 Efficacité par rapport à l'utilisation des ressources

D'une manière globale, l'efficacité par rapport à l'utilisation des ressources a été jugée satisfaisante. Le rapport entre les résultats obtenus et les ressources décaissées a permis à la mission de conclure que les moyens financiers, humains et matériels mobilisés ont permis d'atteindre les résultats escomptés.

Par ailleurs, l'analyse des données collectées auprès des parties prenantes montre que le CSI a contribué à la réduction des coûts de transaction pour le gouvernement et pour chacun des agences des Nations Unies. En effet, l'utilisation de l'approche harmonisée de transfert d'espèces aux Partenaires de mise en œuvre (HACT) par les partenaires a permis de réduire les coûts de transaction. Cette réduction des coûts de transaction inhérente à cette approche peut être théoriquement imputée au CSI dans la mesure où le mécanisme de rapportage est simplifié de même que les requêtes émises par le gouvernement.

Cependant, les coûts de transaction n'ont pas été suffisamment réduits comme souhaités par le gouvernement et les agences du SNU par manque des stratégies en amont pour identifier des groupes d'actions qui sont communes de façon passive aux agences actuellement c'est-à-dire les

actions qui sont mise en œuvre par les agences de façon individuelle mais qui ont un caractère récurrent.

La réduction des coûts de transaction pourraient être réduits davantage si le SNU mettait en amont des stratégies pour identifier des groupes d'actions qui sont communes de façon passive aux agences. A partir de ce constat, le SNU peut développer des plans d'actions cible sur ces problématiques et leur allouer des ressources en identifiant clairement les responsabilités et les niveaux d'engagement de chaque agence. Il pourrait par exemple y avoir un plan de travail conjoint sur le renforcement des capacités par exemple. Cette stratégie aurait pour avantage de réduire les risques de duplications tout en favorisant la collaboration inter-agences et la capacité à toucher davantage de structures partenaires diversifiées.

3.4.2 Mobilisation du partenariat dans le cadre du CSI

Le partenariat établi avec les organismes du Système des Nations- Unies eux-mêmes, le gouvernement de la RCA, les autres PTF, la société civile et le secteur privé sous la responsabilité de l'UNCT a été très capital dans la mise en œuvre du CSI 2016-2017.

Au sein du SNU, de programmes conjoints existants ont permis aux agences onusiennes de se positionner sur un même produit du CSI. Cette situation a permis de renforcer les synergies inter-agences et l'efficacité des interventions d'ensemble du système.

L'utilisation des modalités de financement du MPTF (Fonds fiduciaire multi-bailleurs pour la RCA) mis en place depuis 2014 pour appuyer les efforts de stabilisation dans le pays, permettent également de renforcer le partenariat inter- agences en mettant l'accent sur les projets conjoints. Aussi, l'approche harmonisée pour le transfert d'espèces (HACT) adoptée par les agences pour la mise en œuvre des projets a réduit les coûts de transactions et autres coûts liés aux interventions. Par ailleurs, dans le cadre du partenariat avec les organisations de la société civile, les secteurs privés et les institutions de recherche et de formation, le SNU a renforcé les capacités de la plate forme de la société civile (CIONGCA) et des communautés.

3.4.3 Implication et appropriation du CSI par les parties prenantes

La question de l'appropriation se pose au niveau des parties prenantes notamment nationales. En effet, L'appropriation du CSI comme en témoigne la plupart des enquêtés, dont surtout la partie nationale, à se prononcer en connaissance de cause aussi bien sur les caractéristiques conceptuelles que la mise en œuvre et les résultats du CSI est relativement faible. En effet, pour la plupart, les répondants, dont celles de la partie nationale, n'ont pu se prononcer sur la qualité conceptuelle du CSI qu'après en avoir pris connaissance. La quasi-totalité des répondants surtout ceux des agences du SNU a affirmé n'avoir aucune idée ni des résultats attendus du C.S.I, ni des fonds alloués. Les répondants qui ont répondu aux questions y relatives sont ceux des agences qui avaient pris part au processus de la formulation du CSI. Le constat est le même pour ce qui est du mécanisme de coordination, de mise en œuvre et de suivi évaluation du CSI ainsi que de la stratégie de communication. Les personnes interrogées ont avoué n'être du tout informées des résultats atteints du CSI. Tous ces éléments qui fondent les principales difficultés rencontrées lors de l'enquête de terrain dénotent à suffisance une très faible appropriation du CSI par toutes les parties prenantes.

3.5 MECANISMES DE COORDINATION ET DE SUIVI

La coordination de la mise en œuvre du CSI a reposé sur des mécanismes internes et externes⁵ au Système des Nations Unies.

Coordination externe : Au niveau externe, il a été créé à un 1^{er} niveau un comité de pilotage (COPIL) coprésidé par le Coordonnateur Résident et le Ministre en charge du développement et du plan en vue d'appuyer les autorités du pays issues des élections démocratiques. Il est composé de Ministres et des chefs des organismes onusiens (agences, fonds et programmes ainsi que la MINUSCA) d'une part et des chefs des autres partenaires, d'autre part. Le COPIL présente le triple avantage d'être un cadre de dialogue politique (gouvernement/PTF), de coordonner la mise en œuvre du programme de développement du pays et de servir de tremplin pour orienter et suivre la préparation du nouveau cadre de référence des interventions de la RCA (RCPCA).

Les comités sectoriels de dialogue (CSD) créent à un 2^{ième} niveau et ont reçus l'appui du SNU. Les CSD sont des organes conjoints composés des représentants des ministères et des acteurs non-étatiques (OSC, secteur privé et partenaires techniques et financiers). Ils assurent la supervision de la mise en œuvre des politiques et stratégies sectorielles. Ils animent le dialogue avec les PTF de leur secteur respectif et coordonnent leurs interventions. Un coordonnateur des activités opérationnelles du SNU (C-SNU) pourrait être nommé au sein du ministère compétent pour coordonner la mise en œuvre du CSI. A ce titre, il assurera la liaison entre les CSD et le mécanisme de coordination interne du SNU articulé autour du groupe de suivi et d'évaluation (S&E), les groupes de résultats du CSI ainsi que les groupes thématiques, et dont le RCO (bureau du Coordonnateur résident) est le point d'ancrage.

Coordination interne : les mécanismes internes de coordination de la mise en œuvre du CSI opèrent à trois (3) niveaux du SNU. Au niveau stratégique, l'équipe-pays des Nations Unies (UNCT) aura pour mission de donner les orientations stratégiques et d'assurer la supervision d'ensemble de la mise en œuvre du CSI 2016-2017.

Au niveau fonctionnel, une équipe et trois (3) groupes sont en place :

- l'équipe de gestion des programmes (PMT), pour assurer la coordination de la mise en œuvre technique du CSI et proposer à la décision de l'UNCT, les questions d'ordre stratégique et programmatique qui y sont relatives ;
- le groupe de suivi-évaluation(S&E), pour élaborer un plan de suivi-évaluation du CSI et en coordonner la mise en œuvre sous la supervision du PMT, en étroite collaboration avec le RCO et les unités compétentes des agences du système;
- le groupe de communication, pour coordonner les activités de communication liées au CSI et assurer la visibilité des interventions prévues dans le CSI.
- le groupe des opérations (OMT), pour veiller à la cohérence et l'efficacité des opérations sous-jacentes à la mise en œuvre du CSI, et favoriser l'harmonisation de leurs procédures ainsi que la promotion des services communs.

Au niveau opérationnel, trois (3) groupes de résultats correspondant aux trois (3) axes stratégiques du CSI 2016-2017 seront mis en place à côté des trois (3) groupes thématiques

⁵ Cadre Stratégique Intérimaire 2016-2017

transversaux (genre, jeunesse et VIH/SIDA) existants. Ces groupes de résultats suivront chacun les progrès vers le résultat stratégique de son axe de rattachement.

Les mécanismes de suivi conjoint avec le Gouvernement et les partenaires sont alignés sur les mécanismes nationaux de coordination et de suivi : Comité Gouvernement – Partenaires techniques et Financiers ; Secrétariat Permanent du RCPCA. En dehors de quelques réunions de l'UNCT en 2016, les mécanismes de coordination et de suivi n'ont pas fonctionné comme il se devait : i) les réunions des leaders des résultats stratégiques n'ont pas été effectives ; ii) les réunions prévues de groupe des opérations (OMT) n'ont pas été effectives ; iii) le groupe de Suivi / Evaluation n'a pas été opérationnel, un seul rapport 2016 produit. La non fonctionnalité des mécanismes de coordination et de suivi ne favorise pas l'appropriation nationale du processus de CSI.

3.6 IMPACTS

Le CSI n'a pas pu être évalué de manière exhaustive les résultats (au niveau de l'impact) pour plusieurs raisons : (i) les résultats à moyen et long terme sont généralement produits des actions de plusieurs parties prenantes/institutions ; (ii) pour que ces résultats soient significativement perceptibles, il faut un temps relativement long ; et (iii) il faut que les indicateurs d'effets/impact – les cibles, les réalisations et leurs valeurs de bases soient disponibles.

3.7 PRINCIPES PROGRAMMATIQUES DES NATIONS UNIES

L'analyse des cinq principes programmatiques en vigueur à savoir : (i) approché basée sur les droits humains, (ii) l'égalité des genres, (iii) la durabilité environnementale, (iv) la gestion axée sur les résultats (GAR), et (v) le renforcement des capacités ont montré que le CSI a pris en compte de façon transversale toutes ces questions dès la phase de sa conception.

Les principes et les standards en matière de droits humains ont été rappelés à toutes les phases de préparation du CSI. Les groupes défavorisés/marginalisés (autochtones, personnes handicapées, femmes, enfants etc.) ont participé et bénéficié des interventions du CSI. En utilisant les résultats des consultations populaires dans le cadre de la préparation de l'UNDAF et quelques conclusions du forum de Bangui, le CSI a donné l'opportunité à ces groupes de participer implicitement lors de l'étape d'élaboration. Mais, la mission conclue qu'il aurait fallu d'autres méthodes plus spécifiques pour mesurer comment cette intention d'implication/participation s'est traduite dans les faits.

Concernant l'égalité de genre, cette dimension plus connue comme étant de « l'autonomisation » est plus adaptée dans un contexte de développement. Toutefois le CSI a pris le soin de mettre en lumière explicitement les besoins sexospécifiques dans la formulation de ses résultats. Cependant, la courte durée de la mise en œuvre du CSI ne permet pas de mesurer d'éventuelles réductions d'écart entre les femmes et hommes ou filles et garçons.

Quant aux principes de durabilité environnementale qui place les interventions dans une perspective « de développement durable et d'adaptation aux changements climatiques », Il est difficile à ce stade de confirmer la matérialité de cette intention programmatique dans les faits à travers les interventions.

Le cadre de résultats du CSI est basé sur les principes de la gestion axée sur les résultats au sens des recommandations du QCPR. Aussi, le renforcement des capacités institutionnelles reste un défi majeur car contrairement aux hypothèses initiales, l'occupation du Pays par les groupes armés s'est poursuivie, limitant l'accès humanitaire et les nouveaux camps de fortune sont créés avec l'augmentation du nombre de déplacés.

Cependant, dans le cadre du CSI, le SNU n'a pas développé un plan conjoint de renforcement des capacités nationales en matière de collecte de données. Toutefois, certaines agences telles que l'UNICEF a eu à renforcer les capacités de l'ICASEES dans le cadre de la préparation de l'enquête MICS ainsi que les ministères sectoriels dans le cadre des statistiques de routines de leurs départements ministériels respectifs.

3.8 DURABILITE DES RESULTATS

D'après l'évaluation des résultats, le CSI présente des progrès encourageants qui mériteront d'être capitalisés dans le cadre de la mise en œuvre de l'UNDAF+ 2018-2021 en vue de favoriser la réalisation des ODD, les priorités nationales et la mise en œuvre nationale des engagements convenus au niveau international et des conventions et traités des Nations Unies. Selon l'analyse des résultats de l'évaluation, la mission conclue que les stratégies, mécanismes, outils mis en place par UNCT sont adéquats pour assurer une durabilité des résultats escomptés compte tenu du contexte du pays.

Le CSI a des meilleures chances de durabilité du CSI dans la mesure où les mécanismes de coordination et de suivi mis en place dans le cadre de l'UNDAF+ prendront le relais pour pérenniser les acquis du CSI. A cet effet, il est avantageux pour le SNU de rendre véritablement opérationnel tout le dispositif de coordination et de suivi-évaluation de l'UNDAF+.

IV. CONCLUSIONS, LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS

4.1 CONCLUSION

Le CSI 2016-2017 a été mise en œuvre sur une période de 2 ans reposant sur trois axes stratégiques qui correspondent aux priorités du RCPCA à savoir : (i) la consolidation de la paix et la gouvernance; (ii) le bien-être social et le développement du capital humain; et (iii) la transformation de l'économie et la gestion durable de l'environnement. Le CSI est une réponse coordonnée et cohérente des actions du SNU au RCPCA pour la période indiquée.

L'analyse de la mise en œuvre du CSI montre que l'approche adoptée dans la conception du CSI est judicieuse en ce sens que le Système des nations unies a pu ainsi accompagner le développement du pays en l'absence d'un cadre légal de développement.

Le CSI était une réponse coordonnée et cohérente du SNU au RCPCA. Les axes du CSI s'alignent parfaitement avec les trois piliers du RCPCA et l'on doit reconnaître qu'il s'agit des piliers dans lesquels le SNU a un avantage comparatif certain. La mission reconnaît les qualités conceptuelles du CSI, mais quelques faiblesses ont été identifiées dans le rapport. Ces faiblesses auraient pu

être corrigées si le dispositif de pilotage et de suivi-évaluation du CSI avait fonctionné. Ce problème devient un obstacle majeur et a fini par se répercuter dans l'évaluation finale du CSI. Il faut noter que l'implication des acteurs dans le processus de la mise en œuvre du CSI a été très faible, car de toutes les parties prenantes, ce sont les partenaires nationaux qui sont les moins impliqués. Ce qui traduit une faible appropriation du CSI par les parties prenantes à différents niveaux, y compris ceux du SNU.

La mission a rencontré d'énormes difficultés à mettre en relief les résultats atteints ainsi que les ressources réellement mobilisées dans le cadre du CSI. Il conviendra dès lors que pour la mise en œuvre de l'UNDAF+ 2018-2021, l'attention doit porter sur sa mise en œuvre et l'opérationnalisation du dispositif de pilotage et des mécanismes de suivi-évaluation.

4.2 LEÇONS APPRISES DE L'EVALUATION DU CSI

4.2.1 Principales forces du CSI

Plusieurs facteurs externes (au SNU) et interne (entre agences) peuvent expliquer les progrès enregistrés par le CSI :

Au niveau externe : La mise en place des institutions légitimes au sortir des élections a créé entre les agences et le gouvernement un cadre de dialogue institutionnel qui a posé les bases de la collaboration entre les deux entités. C'est cette collaboration qui a favorisé la structuration de l'appui du SNU à la finalisation du RCPCA et la préparation de la table ronde de Bruxelles. S'y ajoute, le retour progressif de l'administration même s'il importe de signaler que des mécanismes de stabilisation du personnel incluant notamment des incitations pécuniaires pour les zones déshéritées seraient probablement utiles à envisager à long terme.

Au niveau interne : L'existence d'un Centre de dialogue humanitaire (CDH) a permis d'obtenir un corridor humanitaire favorisant la mise en œuvre des campagnes dans les zones d'insécurité ; l'appui de la MINUSCA dans le ravitaillement en intrants des zones difficiles d'accès du fait de l'insécurité.

Le CSI est un cadre intégré et harmonisé des interventions du SNU qui a permis de mettre en cohérence les priorités nationales (RCPCA 2017-2021) avec les orientations internationales en matière de politique de développement.

L'approche méthodologique pragmatique, participative et flexible adoptée dans la formulation du CSI s'est fondée sur les résultats des enquêtes nationales et des études réalisées sur les conditions de vie des ménages. De ce fait, la formulation de ses stratégies s'est fondée sur des études qualitatives et quantitatives des conditions de vie des populations. Il apparaît clairement que cette approche méthodologique constitue un progrès important dans la formulation des politiques et stratégies dans le pays. Elle représente une rupture avec l'approche approximative du passé et peut être considérée comme une des forces majeures du CSI.

On note aussi que l'élaboration du CSI fut profitable pour la RCA dans la mesure où malgré la crise qui a entraîné le retrait massif des partenaires au développement, le pays a continué d'être soutenu dans ses efforts de développement par l'élaboration d'un cadre approprié.

Le CSI tout en assurant la cohérence entre les orientations nationales et celles internationales, à faciliter l'intégration des cinq principes programmatiques des Nations Unies en vigueur à savoir : (i) approche basée sur les droits humains, (ii) l'égalité des genres, (iii) la durabilité environnementale, (iv) la gestion axée sur les résultats (GAR), et (v) le renforcement des capacités est un autre facteur de succès qui ajoute à la qualité conceptuelle du CSI. Toutefois, le renforcement des capacités institutionnelles des partenaires nationaux n'a pas pu être effectif durant la mise en œuvre du CSI du fait du contexte national de la RCA.

L'exercice du CSI a permis à la RCA de procéder à l'évaluation globale de la situation nationale sur la base d'une méthodologie rigoureuse fondée sur les résultats d'enquêtes de terrain et les perceptions des populations elles-mêmes, sur leurs conditions de vie et sur les facteurs qui expliquent les événements survenus en 2012 et dont les effets perdurent à ce jour.

Le SNU a des avantages comparatifs certains qui ont été déterminants pour l'élaboration et la mise en œuvre du CSI. Il en va ainsi de la diversité de ses Agences qui ont permis de couvrir, de manière synergique, un large éventail de secteurs. La contribution technique et financière du SNU dans la mise en œuvre du CSI est aussi appréciable, comme en témoigne son appui à la mise en œuvre de nombreux projets et programme.

4.2.2 Principales faiblesses du CSI

- *Au niveau programmatique et conceptuel*, la démarche pragmatique et participative suivant laquelle le CSI a été conçu a permis d'assurer : (i) la continuité des efforts d'appui au développement du SNU en Centrafrique, pendant la période où le DSRP 2 était suspendue et (ii) un alignement des orientations stratégiques du RCPCA sur celles du CSI ; et, enfin (iii) la cohérence des interventions du SNU en Centrafrique, des priorités nationales et internationales en matière de développement. Toutefois, l'analyse de la pertinence a montré une faiblesse conceptuelle dans la formulation du CSI. Il s'agit non seulement des questions transversales qui ne sont pas toujours traduites réellement dans les faits, mais aussi de déséquilibre en termes de nombre des effets constaté au niveau de chacun des résultats stratégiques.

- *Non opérationnalisation des mécanismes de coordination et du dispositif de suivi-évaluation du CSI*. Les fréquences de réunions de l'équipe pays (UNCT) ne sont pas respectées, si bien qu'il est très difficile de mesurer les progrès enregistrés du CSI et de recadrer les actions entreprises. Le dispositif de suivi-évaluation du CSI crée n'a pas été du tout fonctionnel, si bien qu'il est difficile de s'assurer que les orientations stratégiques et/ou opérationnelles sont exécutées, de mettre en évidence à temps d'éventuels écarts entre les réalisations et les prévisions initiales, ou encore d'envisager, au besoin, un processus d'adaptation ou de révision.

- *Faible implication et appropriation du CSI par toutes les parties prenantes à sa mise en œuvre*

Les entretiens avec les parties prenantes notamment les responsables des départements ministériels et les autres données d'évaluation participative ont aussi mis en évidence la faible implication surtout des organisations de la société civile et des représentants de certains départements dans la formulation du CSI. Aussi, le rôle de coordination que joue le Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération n'est-il pas souvent compris bien que suffisamment expliqué. Et pourtant des efforts considérables ont été déployés pour que le processus soit le plus participatif possible.

Quant au leadership, il devrait être partagé et assumé pleinement avec/et par les autorités sectorielles, à toutes les étapes du processus, sans que cela ne gêne le rôle de coordination dévolu au Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération, compte tenu de sa vocation et de ses attributions.

4.3 RECOMMANDATIONS

Au terme de l'évaluation finale du CSI, plusieurs recommandations sont formulées dans la perspective de contribuer à une meilleure mise en œuvre du Plan Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement (UNDAF+ 2018-2021). Les principales recommandations que le présent rapport d'évaluation formule sont les suivantes :

- (i) créer les conditions pour une traduction globale des cinq principes programmatiques du SNU dans les faits, surtout le renforcement des capacités institutionnelles des partenaires nationaux ;
- (ii) équilibrer le nombre des effets dans les résultats stratégiques de la prochaine planification du plan cadre des interventions du SNU ;
- (iii) renforcer et/ou rendre plus opérationnel le dispositif de suivi-évaluation ou, plus globalement, le mécanisme de coordination, de mise en œuvre et de suivi. A cet effet, il faut respecter la fréquence des réunions de l'UNCT, PMT etc. et discuter des questions spécifiques liées à la mise en œuvre du CSI ;
- (iv) concevoir pour chaque Agence du SNU une base de données et la renseigner régulièrement en vue de faciliter le rapportage annuel des résultats enregistrés par le groupe de suivi-évaluation ;
- (v) élaborer un rapport de suivi-évaluation par agence sur une base annuelle ;
- (vi) créer les conditions pour une implication et forte appropriation, aussi bien au sein du SNU qu'auprès des autres partenaires.
- (vii) réduire davantage les coûts de transaction en mettant en amont des stratégies pour identifier des groupes d'actions qui sont communes de façon passive aux agences et développer des plans d'action cible sur ces problématiques et leur allouer des ressources en identifiant clairement les responsabilités et les niveaux d'engagement de chaque agence ;
- (viii) Faire de sorte que la mise en œuvre de l'UNDAF+ soit l'occasion d'avancer dans la réforme des Nations Unies, et plus particulièrement que les agences soit « Unies dans l'action ».

Annexes :

Annexe 1 : Liste des personnes et institutions enquêtées

| N° | Nom et prénoms | Fonction | Institution | Lieu |
|--|-----------------------------|---|-----------------------------------|--------|
| Système des Nations-Unies en Centrafrique | | | | |
| 1 | Charles NACH MBAK | Conseiller en planification stratégique | RCO | Bangui |
| 2 | Natasha Van Rijn | Coordonnatrice Programme | UNDP | Bangui |
| 3 | Valentine Hoschet-Verdier | Spécialiste de Coordination | RCO | Bangui |
| 4 | Natasha KUNAMA | Coordonnatrice PBF | PBF/UNDP | Bangui |
| 5 | Dr David KADEKOY TIGAGUE | Responsable du Pôle APT | FAO | |
| 6 | Etienne NGOUNIOGBIA | Chargé de programme | FAO | Bangui |
| 7 | Dr Thierry KOUZOUKENDE | Chef de projet DSID | FAO | Bangui |
| 8 | Yousoufa SILLA | Economiste National | UNDP | Bangui |
| 9 | Raymond GOULA | | UNFPA | Bangui |
| 10 | Dr Antoinette NSONGA ILUNGA | | OMS | Bangui |
| 11 | Dr ITAMA MAYIKULI Christian | Responsable du programme de préparation et réponse aux urgences | OMS | Bangui |
| 12 | Alain AKPADJI | Représentant Adjoint | UNFPA | Bangui |
| 13 | Salami MOUBARAKOU | Programme Officer | UNV | Bangui |
| 14 | Davy MOUNDONGOU | | UNV | Bangui |
| 15 | Laura MOENS | Associée à la communication et au programme | UNMAS | Bangui |
| 16 | Christine MUHIGANA | Représentante | UNICEF | Bangui |
| 17 | Kobehi Guillaume TOUTOU | Spécialiste en Suivi et Evaluation | UNICEF | Bangui |
| 18 | Ibrahima DIALLO | Chef unité programme | PAM | Bangui |
| 19 | Félix B.F GOMEZ | Directeur Pays | PAM | Bangui |
| 20 | Pascal DIRO | Assistant du Chef de l'unité programme | PAM | Bangui |
| 21 | Magatte GUISSSE | Représentant Assistant chargé des opérations | UNHCR | Bangui |
| 22 | Dr El Hadj ABDALLAH FAH | Directeur Pays | ONUSIDA | Bangui |
| 23 | Dr Diallo Yayé Kanny | Conseillère en Information Stratégique | ONUSIDA | Bangui |
| Institutions de Bretton Woods | | | | |
| 24 | ZOUNGARANI | Economiste National | FMI | Bangui |
| Autres Partenaires Techniques et Financiers | | | | |
| 25 | Jean- Chrysostome MORISSI | Expert en Développement Social | BAD | Bangui |
| Partenaires nationaux gouvernementaux | | | | |
| 26 | Joseph BETINDJI | Directeur Général de la Coopération | Ministère de l'Economie | Bangui |
| 27 | Moïse ZAMI | Coordonnateur/Expert RCPCA | Ministère de l'Economie | Bangui |
| 28 | Hervé KOVOUNGBO | Directeur de la Coopération Multilatérale | Ministère de l'Economie | Bangui |
| 29 | Alain Georges NGATOUA | Chargé de Mission en charge de Communication | Ministère de la Défense Nationale | Bangui |
| 30 | Cyprien MANGUELE | Directeur Général des Affaires sociales | Ministère des Affaires Sociales | Bangui |
| 31 | Célestin NGAKOLA | Président | CIONGCA | Bangui |

Annexe 2 : Liste des documents consultés

- 1 Cadre Stratégique Intérimaire CSI 2016-2017 ;
- 2 Bureau du Coordonnateur Résident (RCO), Rapport annuel 2016 de mise en œuvre du CSI, 2016 ;
- 3 Plan de Réponse Humanitaire, Bangui 2016 ;
- 4 Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA)
- 5 Plan Stratégique de pays provisoire-République Centrafricaine (2018-2020), Programme Alimentaire Mondial.
- 6 SNU : Bilan Commun de Pays (CCA), janvier 2017 ;
- 7 Rapport de l'examen stratégique national Faim Zéro en République Centrafricaine, décembre 2017
- 8 UNDP : Consolidated Annual Financial Report of the Administrative Agent for the CAR Multi Window Trust Fund for the period 1 January to 31 December 2016;
- 9 UNDP : Rapport final de l'évaluation du Cadre Stratégique de Coopération PNUD/RCA, Cycle 2012-2016
- 10 Décret N° 17.323 portant création du comité de pilotage du processus de mise en place de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation, Présidence de la République
- 11 Décret N° 17.327 entérinant le résultat des élections des membres de la Commission Nationale des Droits de l'Homme, Présidence de la République
- 12 Loi N° 17.015 portant création d'une Commission Nationale des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales, Assemblée Nationale.
- 13 UNCHR: Rapport du projet Mapping documentant les violations graves du droit international des droits de l'homme et droit international humanitaire commises sur le territoire de la République Centrafricaine de janvier 2003 à décembre 2015. Rapport mai 2017
- 14 MEPC: Plan de Relèvement et de Consolidation de la Paix en Centrafrique (RCPCA), MEPC 2017 ;
- 15 UNDP: Central African Republic Multi-Partner Trust Fund (EZINGO Fund) 2016 Consolidated Annual Narrative Report, May 2017;
- 16 PNUD- Rapport Mondial sur le Développement Humain, Années, 2015, 2014.

Annexe 3 : Termes de référence

| I. Position Information | |
|---|--|
| Location : | Bangui, Central African Republic |
| Application Deadline : | 06 octobre 2017 |
| Additional Category | Management |
| Type of Contract : | Contrat Individuel |
| Post Level : | 1 National Consultant and 1 international consultant |
| Languages Required : | French / English |
| Starting Date : (date when the selected candidate are expected to start) | 15 October 2017 |
| Expected Duration of Assignment : | 30 days pour chaque consultant |
| II. Contexte général du Cadre Stratégique Intérimaire (CSI) 2016-2017 | |
| <p>Le Cadre Stratégique Intérimaire 2016-2017 (CSI) est la réponse des Nations Unies aux priorités stratégiques du Plan National de Développement et un cadre de mutualisation des efforts du Système des Nations Unies en République centrafricaine pour la période de 2016 à 2017 qui tient lieu de Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (UNDAF) pour la période indiquée.</p> <p>Il s'agit du deuxième cadre stratégique intérimaire du SNU élaboré par l'équipe-pays de la République centrafricaine après celui de 2014-2015. Cette décision trouve sa justification dans la crise politico-militaire qui a secoué la République centrafricaine, la transition politique qui s'en est suivie et l'absence, après la suspension du Document Stratégique de Réduction de la Pauvreté (DSRP) 2011-2015, d'un cadre de développement à moyen terme.</p> <p>Une telle situation n'offrait pas à l'équipe-pays, les conditions de stabilité requises pour une programmation quinquennale du type UNDAF. En optant par ailleurs pour un CSI 2016-2017, l'équipe-pays adhérerait à la demande du Gouvernement de transition de reporter le prochain cycle de l'UNDAF à la période 2018-2022, le temps nécessaire à l'installation des nouvelles institutions issues des dernières élections démocratiques de 2016 qui devaient donner leur vision stratégique.</p> <p>Le CSI 2016-2017 s'articule autour des trois axes stratégiques à savoir : (i) consolidation de la paix et gouvernance ; (ii) bien-être social et développement du capital humain ; (iii) transformation économique et gestion durable de l'environnement. Ces choix stratégiques sont alignés sur les priorités nationales de la République centrafricaine (feuille de route de la Transition, Déclaration de politique générale du Président de la République et RCPCA), des analyses du Bilan Commun Pays 2015 et des concepts de l'approche de développement par voie transformationnelle que l'équipe-pays souhaite adopter pour le prochain UNDAF 2018-2021.</p> <p>La mise en œuvre du CSI 2016-2017 repose sur un partenariat avec plusieurs acteurs de développement et consistera dans des appuis multiformes (appui technique, financier, matériel, plaidoyer). Elle s'était établie sur des partenariats avec les organismes du système des Nations Unies eux-mêmes, le gouvernement de la République centrafricaine, les autres Partenaires Techniques et Financiers, la société civile et le secteur privé et</p> | |



ceci sous la responsabilité de l'équipe pays et le leadership du Coordonnateur Résident.

III. Justification de l'évaluation du CSI 2016-2017

Pour atteindre les objectifs stratégiques du CSI, les modalités d'intervention suivantes sont mises en place: (i) appui technique aux partenaires nationaux dans la mise en œuvre des programmes, y compris par le détachement temporaire de personnel des Nations Unies auprès des Ministères concernés pour faciliter le transfert d'expertise, avec comme but ultime de renforcer les capacités nationales; (ii) formations ciblées et mise à disposition d'assistance technique externe (au SNU); (iii) plaidoyer auprès du Gouvernement et des autres partenaires en faveur des priorités stratégiques des Nations Unies; (iv) appui à la coordination des efforts du Gouvernement et des contributions de la communauté internationale pour le développement humain, la résilience, la consolidation de la paix et le développement; (v) fourniture directe de services ou exécution directe d'activités spécifiques, sur une base temporaire éventuellement.

Le CSI prévoit un cadre de suivi/évaluation ponctué par des rapports annuels de suivi. Le rapport 2016 a été élaboré et adopté par l'équipe pays avec la participation du Groupe de Suivi-évaluation du SNU. La présente évaluation en tiendra compte pour donner une évaluation finale et indépendante du CSI pour sa période de mise en œuvre. L'évaluation finale du CSI se justifie par rapport aux directives du Groupe des Nations Unies pour le Développement qui exigent des équipes pays de procéder avec le Gouvernement, à une évaluation du programme commun en vue de mesurer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité de la contribution du système des Nations Unies.

Conformément au calendrier de Suivi et Evaluation et afin de déterminer si les résultats ont contribué aux axes prioritaires de développement national et apprécier la cohérence d'appui de l'équipe pays, l'évaluation de CSI se tiendra au troisième trimestre 2017. Les résultats de cette évaluation seront utilisés pour la prise des décisions en matière de gestion du nouveau cycle UNDAF 2018-2021.

IV. Buts, objectifs et portée

4.1. BUT

L'évaluation servira d'apprentissage de ce qui a fonctionné, de ce qui n'a pas fonctionné, et les raisons des deux situations. L'évaluation fournira des informations importantes pour renforcer la programmation, en informant la planification et la prise de décision pour la mise en œuvre de l'UNDAF 2018-2022 et pour améliorer la coordination au niveau de l'équipe pays. La nécessité de conduire cet exercice au dernier trimestre de 2017, réside dans la volonté de UNCT d'utiliser la période charnière avant le début de la mise en œuvre du nouveau UNDAF pour générer de la connaissance utile pour jeter les bases de l'opérationnalisation de l'initiative "unis dans l'action".

Cette évaluation vise à mesurer le degré d'atteinte des résultats du CSI, en termes de changements sur les bénéficiaires permettant de déterminer, le cas échéant, l'efficacité et l'efficacité de l'appui du Système des Nations Unies en République Centrafricaine. Elle permettra de capitaliser les leçons apprises dans la mise en œuvre de l'UNDAF 2018-2022 et du RCPA 2017 – 2021 en vue de favoriser de meilleurs résultats. Ces leçons apprises pourront être partagées avec R-UNDG WCA et UNDOCO ainsi que les autres Bureau pays.

4.2. OBJECTIFS DE L'EVALUATION

L'objectif global de l'évaluation finale est de déterminer l'efficacité, l'efficacité et l'impact et la cohérence du

soutien des Nations Unies aux priorités et aux besoins nationaux dans le cadre de la mise en œuvre du CSI 2016-2017. Elle permettra également d'examiner la cohérence du CSI avec les autres mécanismes/cadres /plans du SNU tels que le Plan de Réponse Humanitaire (HRP).

L'évaluation vise également à fournir des informations au système des Nations Unies de la République centrafricaine sur l'efficacité de son cadre de programmation, afin d'identifier et de proposer des changements pour les prochains exercices de planification. Le processus vise également à identifier les leçons apprises et de dégager des recommandations permettant à l'équipe pays d'améliorer le rendement global des Nations Unies en République Centrafricaine. L'évaluation aboutira à un rapport qui fera ressortir les éléments nécessaires à une appréciation objective de la contribution de l'ensemble du système des Nations Unies en RCA à la réalisation des priorités nationales. Elle devra conclure sur des recommandations aux niveaux stratégique, technique et organisationnel pour accroître la performance de la mise en œuvre de l'UNDAF 2018-2021.

De manière spécifique, l'évaluation permettra de :

- Déterminer le niveau d'atteinte des résultats tels que prévus dans le cadre des résultats et la durabilité des actions menées ;
- Evaluer l'efficacité et l'efficience en termes de performance des agences des Nations Unies en RCA et le niveau de leur contribution aux priorités nationales et aux objectifs du pays définie dans le CSI ;
- Identifier les problèmes et les opportunités dans le cadre de la mise en œuvre du CSI ;
- Identifier les leçons apprises et formuler des recommandations pour les programmations futures.
- Analyser la mobilisation des ressources et le partenariat dans la mise en œuvre des interventions ;
- Analyser les mécanismes de programmation et programmes conjoints mis en œuvre (pertinence, conformité aux directives du siège, résultats obtenus, contraintes et difficultés) ;
- Analyser les mécanismes et la stratégie de communication, Plan de suivi et évaluation (actions réalisées, difficultés et contraintes) ;
- Analyser les mécanismes de coordination internes mis en place (forces, faiblesses) et leur alignement et/ou interaction avec les mécanismes nationaux ;
- Apprécier le degré d'implication et d'appropriation des partenaires (Gouvernement, Société Civile, ONGs, Secteur Privé, collectivités locales) dans la mise en œuvre du CSI.

4.3. PORTEE

La portée couverte par cette évaluation concerne l'examen des principes de la programmation du PNUD à savoir l'approche fondée sur les droits de l'homme, égalité entre les sexes, durabilité environnementale, gestion axée sur les résultats, développement des capacités), stratégies globales et stratégies spécifiques aux résultats / résultats inclus dans le CSI lui-même.

Il s'agit d'évaluer la contribution du CSI aux priorités nationales 2016-2017 pour permettre de mesurer le degré d'atteinte des résultats planifiés, en termes de changements qualitatifs sur les populations ou institutions bénéficiaires. Cette évaluation se fera à partir du mois d'octobre 2017 pour permettre à l'équipe pays d'utiliser la période charnière avant le début de la mise en œuvre de l'UNDAF 2018-2021 pour générer des enseignements utiles pour l'opérationnalisation de l'initiative "unis dans l'action" afin de maximiser le succès de la mise en œuvre.

4.4. GOUVERNANCE

Placée sous la supervision générale de la Coordinatrice Résidente des Nations Unies et la supervision technique directe du Chef de Bureau de la Coordination, l'équipe de deux consultants aura pour mission de réaliser

l'évaluation finale du CSI 2016-2017.

Cette équipe sera constituée de 2 consultants dont un consultant international et un consultant national. Elle travaillera en concertation étroite et de façon itérative avec les cadres techniques du SNU et des Ministères techniques sectoriels impliqués dans la mise en œuvre du CSI 2016-2017. Le consultant national sera mis à disposition par un Cabinet d'Etudes.

Cette équipe travaillera de manière indépendante dans le processus d'évaluation, en s'appuyant sur le soutien organisationnel du Bureau du Coordonnateur Résident et du Groupe de Programme de l'Equipe Pays (PMT). Le PMT fournira tous les documents et informations nécessaires aux consultants pour compléter l'examen du bureau avant le début de l'évaluation, un soutien aux consultants pour organiser des entretiens pendant la période d'évaluation et de guider la conception, la mise en œuvre et le rapport d'avancement du processus d'évaluation à l'équipe-pays.

4.5. RÉSULTATS ATTENDUS / LIVRABLES

L'évaluation finale doit aboutir à un rapport d'analyse de la performance et des contraintes identifiées dans la mise en œuvre de CSI. L'équipe de consultants retenue est chargée de soumettre les livrables suivants au groupe mandaté par l'équipe Pays qui constitue le groupe de gestion technique de l'évaluation :

- Une note méthodologique et un plan de travail de l'évaluation : il s'agit de produire un rapport initial d'évaluation décrivant la méthodologie à utiliser et un chronogramme pour les livrables ;
- Des résultats préliminaires (dans les 5 jours après que l'équipe d'évaluation ait reçu l'ensemble de la documentation). Ce document aura une longueur de 10 à 15 pages et proposera des méthodes, des sources et des procédures à utiliser pour la collecte des données. Il affinera également la proposition de calendrier pour les activités et la soumission des livrables. Ce rapport constituera la première base sur laquelle les consultants et les responsables de l'évaluation s'entendront.
- Un Projet de rapport final (dans les 14 jours suivant l'achèvement de la visite de terrain). Le projet de rapport final aura une longueur maximale de 35 pages sans les annexes. Il contiendra un résumé analytique d'au maximum 3 pages présentant une brève description du CSI évalué, de son contexte et de la situation actuelle, de l'objectif de l'évaluation, de sa méthodologie et de ses principaux résultats, conclusions et recommandations. Une description détaillée de l'état d'avancement de l'évaluation (description des activités réalisées, difficultés rencontrées, ajustement méthodologique si nécessaire, plan de travail mis à jour).
- Un atelier de restitution sera organisé afin de partager les premiers résultats et requérir le feed-back de toutes les parties prenantes. L'atelier regroupera l'ensemble des parties prenantes, à savoir le SNU, le Gouvernement, les PTF, la société civile, le secteur privé et les ONG. Cet exercice sera conclu par la tenue d'une réunion de haut niveau entre les Représentants des agences sous l'égide du Coordonnateur Résident.
- Un rapport d'évaluation (dans les 5 jours suivants l'atelier de restitution) comprenant, notamment, un résumé exécutif, une description détaillée de la méthodologie employée. Il tiendra compte des commentaires et informations complémentaires apportés lors de l'atelier de restitution. Le rapport final aura également une longueur maximale de 30 pages. Le rapport final sera envoyé aux membres du groupe de référence de l'évaluation (Comité technique conjoint). Le groupe aura 3 jours pour réagir. Les commentaires/réserves émises devront être prises en compte ou mentionnées en annexe du document final attendu une semaine après la réception des commentaires du groupe de

référence.

A la fin de l'évaluation, il est indispensable de noter que :

- Les progrès vers l'atteinte des résultats escomptés dans le CSI sont mesurés ;
- Les leçons de la mise en œuvre sont tirées et les meilleures pratiques capitalisées ;
- La mobilisation des ressources et les partenariats dans la mise en œuvre sont analysés ;
- Les mécanismes de coordination internes mis en place et leurs interactions-alignement avec les mécanismes nationaux sont analysés ;
- Le niveau d'implication de toutes les parties prenantes dans la mise en œuvre est apprécié ;
- Le niveau d'implication et de participation des Agences Non-résidentes dans la mise en œuvre du CSI est identifié ;

V. METHODOLOGIE ET CRITERES D'EVALUATION

5.1. METHODOLOGIE

L'évaluation s'appuiera sur une variété de méthodes de collecte de données :

- Examen du document CSI, les rapports annuels/ de progrès, les documents stratégiques, les plans nationaux et les politiques et programmes connexes, ainsi que les documents de projets/ programmes conjoints. Ceux-ci devraient inclure des rapports sur les progrès réalisés par rapport aux engagements nationaux et internationaux.
- Entretiens semi-structurés avec des parties prenantes clés (gouvernement, des membres de la communauté des donateurs, des représentants d'organisations clés de la société civile, des membres de l'UNCT et des partenaires de mise en œuvre).
- Enquêtes à questionnaires auprès des chargés de programmes, des membres de l'UNCT et/ou des enquêtes et des questionnaires impliquant d'autres parties prenantes.
- Discussions de groupe impliquant des groupes et des sous-groupes d'intervenants, décideurs.
- Autres méthodes telles que la cartographie des résultats, les visites des sites/ terrain d'observation, etc.

Les méthodes de collecte de données doivent être liées aux critères d'évaluation et aux questions d'évaluation qui sont inclus dans le cadre de l'évaluation. L'utilisation d'une matrice d'évaluation est utile pour relier ces éléments ensemble. En outre, les méthodes précises de collecte de données devraient être identifiées comme suit:

- Analyse de la disponibilité des données probantes et administratives existantes
- Contraintes logistiques (déplacement, coûts, temps, etc.)
- Considérations éthiques (surtout pour le GBV)

Les méthodes et les processus de collecte de données devraient tenir compte de la sensibilité au genre et les données devraient être systématiquement ventilées selon le sexe et l'âge.

Au regard du caractère collectif des résultats au niveau national, l'évaluation ne recherchera pas un lien direct de cause à effet entre les interventions des Nations Unies dans le cadre du CSI et ces résultats. En revanche, un effort sera fait pour considérer les contributions de l'équipe pays aux résultats tels que formulés dans le CSI lui-même, en expliquant comment l'équipe pays a contribué aux résultats observés.

5.2. CRITERES D'EVALUATION

L'évaluation doit aboutir à un rapport qui fait ressortir les éléments nécessaires à une appréciation objective de la contribution de l'ensemble du SNU en RCA dans le cadre de la mise en œuvre du CSI 2016-2017 à la réalisation des priorités du pays liées à la consolidation de la paix et au relèvement économique. Les critères retenus pour cette évaluation finale sont :

- **Pertinence** : Dans quelle mesure les effets du CSI sont-ils demeurés pertinents par rapport à l'évolution du contexte national ? Dans quelle mesure les avantages comparatifs du SNU ont-ils permis un positionnement stratégique du système dans la réponse aux priorités nationales ?
- **Efficacité** : Quel est le niveau de réalisation des effets du CSI comparativement aux prévisions initiales ? Dans quelle mesure la réalisation des effets du CSI a-t-elle contribué à l'atteinte des objectifs liés (i) à la consolidation de la paix et gouvernance ; (ii) au bien-être social et développement du capital humain ; (iii) à la transformation économique et la gestion durable de l'environnement ?
- **Efficience** : Dans quelle mesure les actions du SNU ont-elles contribué efficacement à renforcer les capacités nationales afin de produire des résultats escomptés ? Dans quelle mesure les organisations des Nations Unies ont-elles pu mettre conjointement leurs ressources pour produire des résultats significatifs ? Dans quelle mesure et de quelle manière le CSI a-t-il contribué à une réduction des coûts de transaction pour le gouvernement et pour chacun des agences des Nations Unies ? De quelle manière les coûts de transaction pourraient-ils être réduits davantage ?
- **Cohérence et complémentarité** : Dans quelle mesure les interventions dans les différents domaines de coopération sont-elles en ligne avec les priorités du gouvernement et les demandes des partenaires nationaux, y compris aux niveaux décentralisés/déconcentrés. Dans quelle mesure les différentes composantes assurent-elles la cohérence et la complémentarité entre elles mais aussi avec les interventions d'autres acteurs des mêmes secteurs. Dans quelle mesure les interventions humanitaires/réponses aux urgences contribuent-elles à la résilience et au processus de développement ? Le CSI s'est-il préoccupé de la cohérence de ses interventions avec d'autres cadres de programmation ? Comment ont été levés les gaps et qu'elle en a été l'impact sur la façon de travailler des différents acteurs ?
- **Impact** : Y a-t-il des signaux objectifs attribuables au CSI de nature à poser des bases fondamentales pour la réalisation des ODD, les priorités nationales et la mise en œuvre nationale des engagements convenus au niveau international et des conventions et traités des Nations Unies
- **Durabilité** : Y a-t-il des signaux objectifs attribuables au CSI de nature à poser des bases fondamentales pour la réalisation des ODD, les priorités nationales et la mise en œuvre nationale des engagements convenus au niveau international et des conventions et traités des Nations Unies ? Les stratégies, mécanismes, outils mis en place par UNCT sont-ils adéquats pour assurer une durabilité maximale des résultats escomptés compte tenu du contexte du pays ? De quelle manière le programme pourrait-il avoir de meilleures chances de durabilité ?
- **Couverture** : Le CSI a-t-il pris en compte en amont la potentialité d'un impact différencié de ses interventions sur différentes couches de la population notamment en raison des milieux de résidences, des croyances religieuses et du statut de pauvreté etc. ? Quelles ont été les éléments objectifs pour mitiger cela au niveau programmatique et opérationnel ?
- **Coordination SNU et mécanismes de mise en œuvre** : Dans quelle mesure les mécanismes de suivi et de coordination ont-ils, d'une part été focalisés sur les résultats et d'autre part, contribué à les améliorer ? Le CSI a-t-il cherché à créer un cadre permettant de capitaliser les résultats des interventions de court terme de la réponse à la situation humanitaire mises en œuvre dans le cadre du HRP pour bâtir celle de plus long terme ? Comment ces cadres programmatiques ont-ils communiqué et quel en a été les résultats sur la coordination ?
- **Autres facteurs : un certain nombre de facteurs spécifiques à la RCA qui ont affecté la performance de l'UNCT dans le cadre du CSI seront également examinés** : Dans quelle mesure l'UNCT a-t-elle utilisé ses partenariats (avec la société civile / secteur privé / gouvernement local / parlement / institutions nationales de défense des droits de l'homme / partenaires internationaux de développement) pour améliorer sa performance ? Quels mécanismes ont été créés tout au long du processus de mise en œuvre pour assurer la participation de tous ? L'UNCT a-t-elle entrepris une analyse de risque appropriée et pris les mesures pour s'assurer que les résultats auxquels elle a contribué ne sont pas perdus de vue ? Dans quelle mesure les avantages sont-ils susceptibles ou non d'être maintenus au fil du temps ? Dans quelle mesure l'UNCT a-t-elle répondu aux crises dans la planification et pendant la mise en œuvre de l'UNDAF ? Dans quelle mesure les initiatives d'harmonisation (BOS, HACT, SOP...) au niveau opérationnel ont-elles contribué à améliorer l'efficacité et les résultats ?
- **Principes de programmation UNDAF (Genre et approches basées sur les droits humains...)** : Dans quelle

mesure le CSI a-t-il intégré l'approche genre dans la conception et la mise en œuvre des interventions ? Dans quelle mesure ces interventions ciblent-elles les plus démunis et permettent de réduire les inégalités entre les groupes les plus aisés et les groupes les plus démunis ? Dans quelle mesure les défis d'équité auxquels le pays fait face dans l'accès aux services de base dans différents secteurs ont-ils été analysés et pour justifier le choix des priorités stratégiques ?

5.3. LES FACTEURS EXPLICATIFS/FAVORABLES/DEFAVORABLES

Tout en utilisant les critères susmentionnés, l'évaluation identifiera les facteurs qui peuvent expliquer les performances observées. Cela permettra de savoir pourquoi l'Equipe pays a atteint un tel résultat et en tirer les leçons pour l'avenir. Lorsque ces facteurs sont eux-mêmes générés par l'action de l'Equipe pays, ils doivent être enregistrés parmi ses performances.

5.4. LE SYSTEME DE COORDINATION DES NATION UNIES

Le système de coordination des Nations Unies a-t-il permis de réduire les coûts des transactions et par suite ajouter à l'efficacité dans la mise en œuvre du CSI ? Dans quelle mesure le CSI a créé ou renforcé la synergie au sein de l'Equipe pays, encourageant la mutualisation des efforts et des ressources et évité des duplications ? Quel aurait pu être le coût de la non-coordination des interventions des agences du point de vue de sa crédibilité vis-à-vis des partenaires nationaux et des donateurs et des autres PTFs ?

5.5. LES CINQ PRINCIPES PROGRAMMATIQUES DES NATIONS UNIES

Les principes programmatiques de l'UNDAF tels que contenus dans les nouvelles guidances sont quatre (voir https://undg.org/wp-content/uploads/2017/05/2017-UNDAF_Guidance_01-May-2017.pdf) : (i) Ne laisser personne pour compte (leave no one behind), (ii) Droits humains, Egalité des genres et autonomisation des femmes, (iii) durabilité et résilience et (iv) Redevabilité. A ces principes sont associées six approches programmatiques : (i) Programmation orientée sur les résultats, (ii) le développement des capacités, (iii) la prise en compte des risques dans la programmation, (iv) Le liens entre développement, humanitaire et consolidation de la paix, (v) l'appui cohérent aux politiques et (vi) les partenariats. Ces nouvelles orientations intervenues en Mai 2017 ne sont pas d'application rétroactive. Elles ne seront donc pas considérées dans la présente évaluation.

L'évaluation du CSI 2016-2017 considérera les cinq principes programmatiques en vigueur au moment de sa formulation : (i) approche basée sur les droits humains, (ii) l'égalité des genres, (iii) la durabilité environnementale, (iv) la gestion axée sur les résultats (GAR), et (v) le renforcement des capacités.

A cet effet, l'évaluation devra se poser les questions suivantes et y répondre :

Droits de l'homme :

- Dans quelle mesure le CSI a utilisé et promu les principes et les standards en matière de droits humains et d'égalité des genres ex. participation, non-discrimination, redevabilité) pour atteindre ses objectifs ?
- Dans quelle mesure les groupes les groupes défavorisés/marginalisés (autochtones, personnes handicapées, femmes, enfants etc.) ont participé et bénéficié des interventions du Plan-cadre (participation, non-discrimination).
- A quel point l'approche de programmation basée sur les droits humains a été intégrée dans les interventions du CSI et en particulier comment l'élaboration du CSI a impliqué les détenteurs de droits, en particulier les plus vulnérables et les obligataires ?

Egalité des sexes et intégration de la dimension de genre :

- Dans quelle mesure la mise en œuvre du Plan-cadre a favorisé l'accès égal des femmes et des hommes (filles et garçons) aux ressources et avantages du développement ; quels changements la mise en œuvre du Plan-cadre a-t-elle généré dans les rapports entre les hommes et les femmes/garçons et filles ?

- Dans quelle mesure le CSI est aligné avec et contribue aux politiques et stratégies nationales en matière d'égalité de genre ?

Renforcement des capacités :

- Dans quelle mesure la mise en œuvre du CSI a-t-elle contribué au renforcement des capacités nationales, des institutions de la société civile et autres parties prenantes ? (capacités de collecte et d'analyse désagrégée des données, l'utilisation des rapports, études, enquêtes, évaluations produits et envoyés par les agences)

Durabilité environnementale

- Le CSI a-t-il utilisé les principes de la durabilité environnementale pour renforcer sa contribution aux priorités nationales ?

Gestion axée sur les résultats

- Le CSI a-t-il correctement utilisé la gestion axée sur les résultats pour assurer une chaîne logique de résultats et établir un cadre de suivi-évaluation ? Cette chaîne des résultats est-elle cohérente ?

5.6. METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

L'évaluation sera conduite d'une manière participative en assurant l'implication de toutes les parties prenantes. Il s'agit des Ministères techniques, des organisations de la société civile, du secteur privé, des partenaires au développement, des agences du SNU et des groupes bénéficiaires et bailleurs à toutes les phases de l'évaluation. Une fois que les consultants ont été sélectionnés, un travail préparatoire approfondi devrait être effectué par les consultants pour définir les stratégies d'évaluation spécifiques, les méthodes de collecte de données et les outils d'évaluation requis. Un plan d'évaluation harmonisé devrait être élaboré en conséquence.

Collecte de données : L'évaluation utilisera une méthode multiple qui inclura la revue documentaire, les interviews avec des groupes de partie prenante clé (officiel du gouvernement, organisations de la société civile, le secteur privé, les bénéficiaires), les visites de terrain et les enquêtes.

La méthode sélectionnée doit tenir compte des objectifs et des questions spécifiques décrits plus haut. Il est attendu que la proposition technique :

- Identifie la méthodologie et l'échantillon
- Identifie le niveau de participation des parties prenantes parmi les autres questions

Participation des parties prenantes - L'évaluation du CSI doit être menée de manière participative, en assurant la participation des principaux acteurs (par exemple, le gouvernement, les organisations de la société civile, les groupes de bénéficiaires et les donateurs) à toutes les phases du processus d'évaluation. Le Comité de Pilotage jouera un rôle dans la mobilisation des acteurs clés et veillera à leur pleine participation dans tout le processus de l'évaluation.

5.7. VALIDATION

Toutes les conclusions devraient être appuyées avec les évidences. La triangulation devra être utilisée pour assurer que l'information et les données collectées sont valides au cours de la collecte et analyse des données pour corroborer les données afin de réduire ainsi l'effet les erreurs systématiques dans les résultats.

Le rapport d'évaluation du CSI devrait être élaboré conformément aux «Normes pour l'évaluation dans le système des Nations Unies» et aux «Directives éthiques pour l'évaluation.». L'analyse devrait inclure une discussion appropriée des contributions relatives des parties prenantes aux résultats.

VI. Gestion et conduite de l'évaluation

6.1. STRUTURE DE GESTION DE L'ÉVALUATION

La structure de l'évaluation sera composée de l'Unité de gestion de l'évaluation, du Comité de Pilotage de l'évaluation et de l'équipe d'évaluateurs

▪ L'Unité de gestion de l'évaluation (UGE)

La supervision directe de l'évaluation finale du CSI est assurée par le L'unité de gestion de l'évaluation qui fonctionne comme garant de l'indépendance de l'évaluation. Elle est composée d'un membre du bureau du Coordonnateur Résident, de deux experts en Suivi et Evaluation du SNU, des points focaux de certaines agences résidentes des Nations Unies et d'un représentant de la partie nationale.

L'unité de gestion devrait être composée de 10 membres maximum et sera responsable de la mise en œuvre au jour le jour de l'évaluation et de la gestion du budget d'évaluation. Les principaux rôles de l'UGE sont les suivants :

- Préparer les termes de référence pour l'évaluation;
- Conduire l'embauche de l'équipe de consultants, examiner les propositions et approuver le choix de l'équipe d'évaluation ;
- Superviser et guider l'équipe d'évaluation à chaque étape du processus d'évaluation ;
- Examiner, fournir des commentaires substantiels et approuver le rapport initial, y compris le plan de travail, le cadre analytique et la méthodologie ;
- Examiner et fournir des commentaires substantiels aux rapports d'évaluation préliminaires et finaux, en vue de garantir l'assurance - qualité ;
- Assurer la qualité et l'indépendance de l'évaluation et garantir son alignement sur les Normes et normes de l'UNEG et les directives éthiques ;
- Identifier et assurer la participation des parties prenantes concernées en coordination avec le Comité de Pilotage tout au long du processus d'évaluation ;
- S'assurer que les conclusions et les conclusions de l'évaluation sont pertinentes et des recommandations et contribuer à la diffusion des résultats de l'évaluation.

▪ Le Comité de Pilotage de l'Evaluation

L'organe de Pilotage de l'évaluation est le Comité directeur de l'évaluation réunissant des représentants UNCT et la partie nationale et éventuellement d'autres acteurs clés tels que les organisations nationales de la société civile et les représentants des donateurs. Tous les produits clés doivent être approuvés par le Comité de Pilotage.

▪ L'équipe d'évaluateurs

L'équipe d'évaluation devra travailler en toute indépendance et sera composée d'un Consultant International Senior (Chef de l'équipe) et d'un Consultant National.

Le chef de l'équipe d'évaluation dirigera l'ensemble du processus d'évaluation, en étroite collaboration avec toute l'équipe membres. Il / elle mènera le processus d'évaluation en temps opportun et communiquera avec l'unité de gestion de l'évaluation sur une base régulière et mettra en évidence les progrès réalisés / les défis rencontrés. Le chef d'équipe sera chargé de produire le rapport initial et le projet de rapport ainsi que le rapport d'évaluation final.

Le Chef d'équipe – Consultant international senior

Le consultant International Senior en évaluation du CSI aura la responsabilité générale de conduire les activités de l'évaluation, d'élaborer le rapport d'évaluation et de le soumettre en temps voulu au Groupe de travail et à l'UNCT.

Les membres de l'équipe – un seul co-équipier, consultant national

Le Consultant national sera chargé d'appuyer le Consultant International Senior dans tout le processus de l'évaluation.

VII. Structuration indicative du rapport final d'évaluation

Le modèle suivant sert de schéma standard pour les évaluations de l'UNDAF.. Un aperçu détaillé du rapport d'évaluation devrait être inclus dans le rapport initial. Les informations plus détaillées sur le contexte, le programme ou les aspects complets de la méthodologie et de l'analyse seront placées dans les annexes.

1. Page de garde et titre
2. Table des Matières
3. Liste des Abréviations (doit être très limité demi-page ou maximum une page)
4. Résumé
 - Un maximum de trois pages.
 - Résumer l'essentiel de l'information sur l'évaluation, y compris le but et les objectifs, la méthodologie et ses limites majeures, les résultats les plus importants, les conclusions et les recommandations par ordre de priorité.

Chapitre 1: Introduction (objectifs, portée et méthodologie, limitations)

Chapitre 2: Contexte national de développement (paix sécurité, humanitaire, relèvement)

Chapitre 3: Constatations de l'évaluation (correspondant aux Effets du CSI à chaque analyse par critères d'évaluation)

Chapitre 4: Conclusions et recommandations

Annexes : Ils peuvent inclure les éléments suivants:

- Les TDR (pour l'évaluation finale du programme)
- Liste des personnes interviewées, des sites visités
- Liste des documents consultés (rapports, publications).
- Les outils de collecte des données (exemple : copies de questionnaires, des études etc.,)
- Evaluation des progrès par effet sur la base des objectifs nationaux
- Photos
- Liste des documents utilisés et des personnes rencontrées,

Durée de la mission

L'ensemble de la prestation de service se déroulera sur une période maximum de deux (2) mois calendaires, pendant lesquels devraient être prévus, au maximum :

- Pour le consultant international : 35 jours ouvrables d'honoraires (En RCA et en home-based), avec au maximum 30 jours de per diem, et un billet d'avion international ;
- Pour les consultants nationaux 30 jours ouvrables d'honoraires chacun, et 30 jours maximum de per diem pour les missions de terrain.

VIII. Calendrier de l'évaluation**Phase 1 : Préparation****Parties responsables****Période d'exécution**

| Activités | Responsable leader | Autres responsables | Début | Fin | Produits | |
|--|---------------------|--------------------------------|-----------------|------------|---|--|
| 1. Mise en place du Comité de Pilotage d'évaluation (CPE). | UNCT | Leaders contrepartie nationale | 1/10/2017 | 05/20/2017 | Le Comité de Pilotage d'évaluation (CPE) est établi. | |
| 2. Les membres du groupe de gestion de l'évaluation sont désignés. | UGE | UGE | 06/10/2017 | 08/10/2017 | Le groupe de gestion de l'évaluation est constitué et opérationnel | |
| 3. Elaboration des TDR pour la sélection de l'équipe d'évaluation | UGE | UGE/ Comité de Pilotage | 09/10/2017 | 12/10/2017 | Les TDR sont élaborés et validés | |
| 4. Recrutement et sélection de l'équipe d'évaluation | UGE | UGE | 13/10/2017 | 28/10/2017 | Processus de recrutement finalisé | |
| 5. Contrat de l'équipe d'évaluation | UGE | UGE | 29/10/2014 7 | 31/10/2017 | Les contrats sont élaborés et signés | |
| Phase 2 : Mise en œuvre de l'évaluation | | | | | | |
| 6. Briefing de l'équipe d'évaluation : l'UGE donne accès à tous la documentation pertinente (y compris les normes UNEG, Code de déontologie de l'UGE pour les évaluations externes, programme, , liste des participants clés, etc.) à l'évaluation 7. Équipe. Tous les acteurs concernés, facilitent l'accès à tous les éléments nécessaires information. | UGE | UGE | 1/11/2017 | 02/11/2017 | = l'équipe d'évaluation a accès aux informations nécessaires à l'évaluation | |
| 8. Élaboration d'un plan de travail d'évaluation: en consultation avec l'UGE, l'équipe d'évaluation prépare un plan de travail détaillé décrivant les dates spécifiques pour les livrables | Equipe d'évaluation | UGE | 3/11/2017 | 10/05/2017 | Le plan de travail d'évaluation est élaboré et validé | |
| 9. Rapport initial : clarifier par écrit et par des présentations la compréhension et les attentes de la façon dont l'évaluation sera menée. L'équipe d'évaluation préparera et soumettra à l'UGE un rapport initial qui affine l'évaluation globale. La portée, l'approche, la conception et le calendrier, fournit un aperçu détaillé de la méthodologie d'évaluation. | Equipe d'évaluation | UGE | 06/11/2017 | 08/11/2017 | Le rapport initial est réalisé et disponible | |
| 10. Collecte de données: l'équipe d'évaluation collecte de données diverses méthodes de collecte de données convenues dans le rapport initial tel que l'observation, les entrevues, les groupes de discussion et les enquêtes pertinentes. Les parties prenantes de l'UNCT et les différentes agences des Nations Unies faciliteront l'accès à l'information et fourniront tous les éléments nécessaires et le soutien logistique / organisationnel. | Equipe d'évaluation | UGE | 08/11/2017 | 16/11/2017 | La collecte de données est réalisée | |
| 11. Résultats préliminaires : l'équipe d'évaluation présente les résultats préliminaires d'évaluation à l'UGE. | Equipe d'évaluation | UGE/ Comité de Pilotage | 17/11/2017 | 17/11/2017 | Résultats préliminaires sont présentés | |
| 12. Préparation du Rapport: l'équipe d'évaluation prépare le rapport conformément aux et normes de | Equipe d'évaluation | UGE | 18/11/2017 | 20/11/2017 | Rapport réalisé conformément aux normes de l'UNEG: | |

| | | | | | | | |
|---------------------------|---|--------------------------|-------------------------|------------|------------|--|--|
| | l'UNEG. Le rapport doit être logiquement structuré, contenant des résultats fondés sur des données probantes, des conclusions, des leçons et des recommandations. | | | | | | |
| 13. | Présentation du rapport : L'équipe d'évaluation présente le rapport à l'UGE et l'équipe pays. | Equipe d'évaluation | UGE/ Comité de Pilotage | 21/11/2017 | 21/11/2017 | Rapport d'évaluation présenté | |
| 14. | Le Comité de Pilotage fournit des commentaires finaux à l'équipe d'évaluation. | Equipe d'évaluation | UGE | 22/11/2017 | 24/11/2017 | Des commentaires fournis par le Comité de Pilotage pour la finalisation du rapport | |
| 15. | L'équipe d'évaluation produit un rapport final basé et Feedback final | UGE | UGE/ Comité de Pilotage | 25/11/2017 | 30/11/2017 | Le rapport final est produit basé sur et Feedback final et Feedback final | |
| Phase 3 : Suivi | | | | | | | |
| 1. | Une fois que le rapport d'évaluation est terminé et validé par le Comité de pilotage de l'évaluation, il est mis à la disposition du public. Le suivi de la mise en œuvre des recommandations sera assuré par le Bureau du Coordonnateur Résident en collaboration avec les agences. Un plan de suivi devra être mis en place en vue de déterminer un processus permettant l'intégration des leçons apprises dans le prochain cycle de programmation de l'UNDAF. | UGE | UNCT | A/D | A/D | Le rapport d'évaluation est validé par le Comité de Pilotage Le suivi de la mise en œuvre des recommandations est assurée manière efficace par le Bureau de la Coordonnatrice résidente en collaboration avec les agences | |
| 2. | Partage des leçons apprises : l'UGE assurera les leçons tirées de l'évaluation sont extraites et diffusées afin de contribuer à la planification stratégique, l'apprentissage, le plaidoyer et la prise de décision à tous les niveaux. Les leçons devraient être appliquées dans la mise en œuvre du cycle UNDAF 2018-2021 et peut contribuer au processus de gestion interne de connaissance et d'apprentissage | UGE | UNCT | A/D | A/D | Les leçons apprises sont capitalisées dans les planifications stratégiques et leur mise en œuvre | |
| 3. | Développement de la réponse à la gestion de l'évaluation : Les résultats et les recommandations de l'évaluation seront revus par l'UNCT. La réponse à la gestion de l'évaluation devrait être émise dans les deux mois suivant la disponibilité des résultats de l'évaluation et partagée avec toutes les parties prenantes à la mise en œuvre du CSI. | Comité de Pilotage | UNCT | A/D | A/D | La réponse à la gestion de l'évaluation émise dans les deux mois suivant la disponibilité des résultats de l'évaluation est partagée et approuvée | |
| 4. | Suivi de la mise en œuvre des actions de réponse de la direction : | Comité de Pilotage/ UNCT | UNCT | A/D | A/D | Suivi de la mise en œuvre des actions de réponse de l'évaluation est efficacement assuré | |
| VIII. Candidatures | | | | | | | |
| | | | | | | | |

V. Expérience requise

- Connaissance approfondie et expérience dans l'application de méthodes d'évaluation qualitatives et quantitatives et dans une large gamme d'approches d'évaluation ;
- Un solide bilan dans la conception et la réalisation d'évaluations ;
- Capacités de collecte et d'analyse de données ;
- Compétences en gestion de processus telles que les compétences de facilitation et la capacité de négocier avec un large éventail de parties prenantes ;
- Compétences techniques dans le cadre d'évaluations complexes impliquant l'utilisation de méthodes mixtes ;
- Expérience antérieure dans le travail avec les organismes multilatéraux ;
- Connaissance du rôle de l'ONU, du processus de réforme de l'ONU et de la programmation des Nations Unies au niveau des pays, en particulier le PNUAD ;
- Expérience en analyse de la dimension genre ;
- Forte expérience et connaissances dans les cinq principes de programmation = : droits de l'homme (approche fondée sur les droits de l'homme à la programmation, analyse des droits de l'homme et mandats connexes dans le système des Nations Unies), égalité des sexes (en particulier analyse de genre), durabilité environnementale, gestion axée sur les résultats, Et le développement des capacités.
- Tous les membres de l'équipe d'évaluation devraient être indépendants de toutes les organisations impliquées dans la conception, l'exécution ou le conseil d'un aspect de l'UNDAF soumis à l'évaluation.
- Parfaite capacité de rédaction en français et connaissance de l'anglais vivement souhaité.
-

Les candidats à la présente étude devront remplir les conditions suivantes :

- Avoir une expérience d'au moins 8 ans (**5 ans pour le consultant national**) dans le domaine du suivi et de l'évaluation, et une excellente connaissance de la gestion basée sur les résultats
- Avoir d'excellentes capacités de synthèse et de rédaction en français.
- Avoir une bonne connaissance du contexte des situations de conflit et post conflit, et si possible de la RCA.
- Fournir des éléments de référence justifiant son expérience dans le domaine concerné par l'UNDAF.

V. Critères

Le (s) candidat (e)s intéressé(e)s doi(ven)t présenter un dossier de candidature comprenant les éléments suivants :

- Une lettre de motivation,
- Un curriculum vitae,
- Une proposition technique comprenant, entre autres, la méthodologie utilisée et un plan de travail,
- Une proposition financière détaillée.

Ces conditions peuvent être modulées selon les modalités de recrutement et les contraintes liées à l'urgence de l'intervention

Les candidats pourront être invités ou contactés par téléphone à la fin du processus d'évaluation.

Evaluation des dossiers de candidature :

Le contrat sera accordé au consultant dont l'offre aura été évaluée et confirmée comme :

- En adéquation avec les Termes de Référence de la mission.
- Ayant obtenu le plus haut score à l'évaluation de son profil

Critères et Pondération :

Les propositions seront évaluées selon les critères suivants :

- Expérience en formulation de cadre et plan de suivi et d'évaluation et connaissance des outils méthodologiques dans ce domaine : **40%**

- Approche méthodologique et plan de travail **30%**
- Qualifications et expériences **30%**

La connaissance du contexte de la RCA serait un atout important.

Lors d'une deuxième étape, les offres financières de tous les prestataires ayant obtenu la note technique minimale de 70% lors de l'évaluation techniques seront comparées. La note financière sera calculée selon la formule suivante :

- ***Note financière soumissionnaire A = (Offre la moins-disant /offre financière de A) x100***

Le contrat sera attribué au candidat ayant obtenu le cumul de note le plus élevé.

Seuls les candidats obtenant un minimum de 70 points seront considérés.

VI. Rémunération

Le paiement des frais de consultance sera effectué selon l'étalement suivant :

- 20% à la signature du contrat (arrivée de l'équipe à Bangui)
- 40% après soumission du rapport préliminaire
- 40% après soumission et acceptation du rapport final.