Projet d'Appui au processus de Réconciliation nationale pour une paix durable en RCA

Evaluation finale externe

Rapport final

(Version provisoire 1)

Mai 2018

Par

Monsieur NGOMA Phuati Armand

Table des matières

1. Introduction/Présentation ……7
1.1. Présentation du Rapport ……7
1.2. Présentation du Projet évalué ……7
1.2.1. Contexte et historique du Projet ……7
1.2.2. Cadrage du Projet ……8
1.2.3. Mise en œuvre du Projet ……9
1.3. Présentation de la mission d'évaluation ……10
1.3.1. Les objectifs de l'évaluation ……10
1.3.2. La méthodologie de l'évaluation ……10
1.3.3. Difficultés rencontrées et limites de l'évaluation ……11
2. Présentation des principaux résultats et réalisations du Projet ……12
3. Pertinence ……18
3.1. Un Projet éminemment pertinent au regard de sa finalité ……18
3.1.1. Un Projet répondant à l'impératif d'apaisement des tenions et des violences, dicté par le contexte ……18
3.1.2. Un Projet aligné sur les priorités du Gouvernement ……19
3.1.3. Un Projet s'inscrivant dans le cadre programmatique du Système des Nations Unies ……21
3.2. Un Projet pertinent au regard de son approche globale ……24
3.3. Mais des modalités pratiques de mise en œuvre limitatives ……24
3.3.1. La médiation inter/intracommunautaire en tant qu'élément central de la stratégie de réconciliation nationale et de cohésion sociale ……24
3.3.2. Les mécanismes locaux de paix et de réconciliation comme outil au service de la réconciliation et de la cohésion sociale : deux modèles inconciliables exclusives l'un de l'autre? ……25
4. Efficacité ……28
4.1. Le niveau d'atteinte des résultats escomptés ……28
4.1.1. Les cas où les résultats escomptés ont été complètement atteints ……28
4.1.2. Les cas où les résultats escomptés ont été partiellement atteints ……29
4.2. Les éléments qui ont influé sur l'atteinte des résultats escomptés ……33
4.2.1. Le contexte difficile ……33
4.2.2. Le caractère conjoint du Projet ……33
4.2.3. Une programmation tardive de certaines activités et des règles de gestion parfois trop rigides en matière de sélection des partenaires locaux ……34
5. Effets/Impact ……36
5.1. Les effets et impacts en termes dynamiques politiques générales ……36
5.1.1. Le retour à l'ordre constitutionnel ……36
5.1.2. Le renforcement de l'autorité de l'Etat ……36
5.1.3. La participation du peuple au dialogue politique ……37
5.2. Les effets et impact au niveau des dynamiques individuelles, communautaires et sociales ……38
5.2.1. Au niveau particulier des individus et/ou des organisations ……38
5.2.2. Au niveau des dynamiques sociétales en profondeur ……38
6. Efficience ……42
6.1. L'utilisation des ressources ……42
6.2. Quelques éléments ayant impacté positivement l'efficience du Projet ……43

7. Durabilité des acquis ……..….45
7.1. A propos des Comités Locaux de Paix et de Réconciliation institués par le Ministère …….……45
7.2. A propos de la dynamique d'engagement citoyen pour la paix ……..45
7.3. L'élan général de réconciliation nationale par la médiation communautaire ……..……46
8. Conclusions et enseignements ……..…47
9. Recommandations ……....50

Annexes

Annexe 1 : Termes de Référence ……..…….53
Annexe 2 : La liste des personnes rencontrées ……..…58
Annexe 3 : Liste des principaux documents consultés ……..…..60

Sigles et abréviations

AGA :	Association Grenier d'Afrique
AGR :	Activité Génératrice de Revenu
APSUD :	Action pour la Population et le Développement Durable
ARC :	Association des Radios Communautaires
ASA :	Afrique Secours et Assistance
CCU :	Centre Catholique Universitaire
CLPR :	Comité Local de Paix et de Réconciliation
CNJC :	Conseil National de la Jeunesse Centrafricaine
CVJRR :	Commission Vérité, Justice, Réparation et Réparation
FCP :	Fonds de Consolidation de la Paix des Nations Unies
MINUSCA :	Mission Multidimensionnelle Intégrée des Nations Unies pour la Stabilisation en République Centrafricaine
ONG :	Organisation Non-Gouvernementale
PBF :	Peace Building Fund
PBSO :	Peacebuilding Support Office
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
RCA :	République Centrafricaine
RCPCA :	Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en RCA
SNU :	Système des Nations Unies
THIMO :	Travaux à Haute Intensité en Main d'œuvre

Liste des Tableaux

Tableau 1 : Concordance du Projet avec la Stratégie globale de réconciliation du Gouvernement de transition ……...…..20

Tableau 2 : Concordance du Projet au Cadre Stratégique Intérimaire du SNU en RCA 2014-2015 ……...….22

Tableau 3 : Concordance du Projet évalué avec le PRESCO et le PACIT …….23

Tableau 4 : Place des femmes dans le Projet……...….32

Tableau 5 : Budget ……...……42

Résumé exécutif

1. INTRODUCTION/PRESENTATION

1.1. Présentation du Rapport

Le présent Rapport porte sur l'évaluation finale externe du Projet d'« Appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en RCA », désigné souvent ci-après « le Projet ».

Il intègre les discussions et les échanges qui ont jalonné le déroulement de la mission d'évaluation, du début jusqu'à la fin. En début de mission en effet, le consultant avait rédigé un *Rapport de démarrage* qui présentait la méthodologie de l'évaluation. Ce Rapport de démarrage a fait l'objet de discussions et d'échanges avec l'équipe du PNUD, responsable de l'évaluation, notamment lors de sa présentation le 13 mars 2018 au cours d'une réunion du Groupe Assurance Qualité, tenant lieu de Groupe de Référence. Des discussions et des échanges ont également eu lieu dans le cadre de la séance de restitution de l'évaluation organisée le 27 mars, au cours de laquelle les résultats préliminaires de l'évaluation avaient été présentés et discutés. Ces discussions et échanges sont venus enrichir le présent document, en conformité avec le caractère participatif de la mission d'évaluation dont les termes de référence figurent ci-joints en *Annexe 1* : *Termes de Référence*.

Le Rapport est structuré en 9 chapitres. Le présent et 1er chapitre présente le Projet évalué ainsi que la mission d'évaluation. Le chapitre 2 dresse une cartographie des principaux résultats et réalisations du Projet. Les chapitres 3, 4, 5, 6 et 7 sont consacrés à l'analyse et à l'appréciation des résultats obtenus et de la mise en œuvre du Projet, en considérant chacun des critères d'évaluation retenus, à savoir, la pertinence (chapitre 3), l'efficacité (chapitre 4), les effets/impact (chapitre 5), l'efficience (chapitre 6) et la durabilité des acquis (chapitre 7). Le chapitre 8 récapitule de façon ramassée quelques constats et met en exergue les enseignements qu'on peut tirer de la mise en œuvre du Projet ; alors que le chapitre 9 et dernier présente quelques pistes d'action pour l'avenir sous forme de recommandations.

1.2. Présentation du Projet évalué

1.2.1. Contexte et historique du Projet

Depuis son indépendance, la République Centrafricaine (RCA) est confrontée à une instabilité politique chronique suite à des conflits politico-militaires à répétition. L'effondrement de l'Etat en 2012 et la prise de pouvoir par la Séléka en mars 2013 ont provoqué une grave crise sur le plan humanitaire et des droits humains. On comptait jusqu'à 935.000 personnes déplacées à l'intérieur du pays. Le pays était au bord de la partition suivant des lignes sectaires qu'il n'avait jamais connues auparavant. Aux exactions et règlements de comptes commis par la Séléka, ont répondu des exactions et règlements de compte de la part de la milice Anti-Balaka et des nombreux groupes d'autodéfense, entraînant ainsi le pays dans un cycle de violence sans précédent.

En dépit de l'intervention des forces internationales (Mission Internationale pour la Stabilisation de la Centrafrique (MISCA) et Opération Sangaris), le Gouvernement était dans l'incapacité de faire cesser les violences, d'apaiser les tensions et de renouer le dialogue entre centrafricains. Pour empêcher le pays de sombrer complètement dans le chaos, le Conseil de Sécurité des

Nations Unies a décidé, le 10 avril 2014, de mettre en place une Mission Multidimensionnelle Intégrée de Stabilisation des Nations Unies en RCA, (MINUSCA).

Côté centrafricain, les pourparlers de paix engagés avec les belligérants ont abouti à la signature à Brazzaville d'un Accord de cessation des hostilités le 23 juillet 2014. Cet accord allait être suivi de l'organisation d'un forum de réconciliation nationale, dit Forum National de Bangui, tenu du 4 au 11 mai 2015.

C'est pour soutenir et accompagner les efforts du Gouvernement centrafricain dans ce processus de dialogue inter-centrafricain et la mise en place d'une stratégie de réconciliation nationale qu'a été élaboré le présent Projet qui s'inscrivait dans le domaine prioritaire numéro 2 du Fonds de Consolidation de la Paix (Peace Building Fund, PBF), à savoir « Promouvoir la coexistence et la résolution pacifique des conflits et la réconciliation nationale ».

1.2.2. Cadrage du Projet

Le Projet d'Appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en RCA, visait à fournir aux acteurs nationaux un accompagnement technique et financier en vue de rétablir la cohésion sociale et, à moyen terme, de faciliter le processus de réconciliation nationale pour une paix durable. La finalité du Projet était de promouvoir la coexistence et la résolution pacifique des conflits et de rétablir la cohésion nationale. Pour cela, le Projet intervenait sur 2 axes principaux : la médiation inter/intracommunautaire pour apaiser les tensions et réduire les violences, d'une part, et l'appui au dialogue politique en soutenant la mise en œuvre effective de l'Accord de cessation des hostilités de Brazzaville, d'autre part.

Selon le cadre logique du Projet, 6 résultats étaient escomptés au total :

Résultats 1 : La mise en œuvre de l'Accord de cessation des hostilités est effective et permet l'amorce d'un processus de dialogue politique

Résultats 2 : Les capacités des acteurs et institutions dans le domaine de la transformation des conflits et de la consolidation de la paix sont renforcées et institutionnalisées, y compris à travers la mise en place d'une architecture de paix inclusive et pérenne organisée à tous les niveaux.

Résultat 3 : Les programmes de réintégration et de relèvement socio-économiques dans les zones d'action contribuent à apaiser les tensions et favorisent les interactions des groupes autrefois antagonistes

Résultat 4 : Les candidats aux élections et les formations politiques sont mieux outillés pour une participation de qualité au processus électoral et contribuent à la consolidation de la paix et de la cohésion sociale.

Résultat 5 : La coordination, le suivi et l'évaluation des projets financés par le Fonds de Consolidation de la Paix des Nations Unies en RCA sont améliorés

Résultat 6 **:** Le Gouvernement dispose des capacités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie globale de réconciliation nationale et de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation

1.2.3. Mise en œuvre du Projet

Initialement, le Projet avait été conçu pour une durée de 18 mois allant de décembre 2014 à mai 2016. Le cadre logique comportait uniquement les 3 résultats, correspondant aux 3 premiers résultats mentionnés ci-dessus. Fin 2015, alors que le cycle électoral se profilait à l'horizon, on s'est rendu compte que les différentes interventions en cours n'avaient pas spécialement ciblé les partis politiques. Or, pour avoir des élections dont les résultats ne seraient pas contestés, il était nécessaire de renforcer les connaissances des candidats aux élections et des partis politiques sur le déroulement des campagnes électorales, et de les impliquer dans la surveillance des opérations de vote. C'est ainsi qu'en décembre 2015, le cadre logique du Projet a été modifié pour y intégrer le Résultat 4 prévoyant que : « Les candidats aux élections (présidentielle et législatives) et les formations politiques sont mieux outillés pour une participation de qualité au processus électoral et contribuent à la consolidation de la paix et de la cohésion sociale ». Par ailleurs, comme le PBF ne disposait pas encore d'une équipe en RCA, et afin d'assurer une plus grande coordination du portefeuille des projets du PBF, il a également été décidé d'intégrer au cadre logique du Projet le Résultat 5 : « La coordination, le suivi et l'évaluation des projets de financés par le Fonds de Consolidation de la Paix des Nations Unies en RCA sont améliorés ». Cette modification du cadre logique du Projet qui, à ce moment-là comportait désormais 5 résultats, a conduit à une extension sans coût supplémentaire de la durée du Projet dont la date de clôture était reculée à avril 2017.

Plus tard, avec le rétablissement du nouvel ordre institutionnel issu du cycle des élections législatives et présidentielle de 2015-2016, le nouveau Gouvernement a procédé à une Evaluation des besoins de relèvement et de consolidation de la paix en RCA et élaboré son Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en RCA (RPCPA). Afin de permettre au Projet d'appuyer le Gouvernement dans les priorités fixées dans le RCPCA, il a été décidé de modifier une nouvelle fois le cadre logique du Projet pour y intégrer un Résultat 6 aux termes duquel : « Le Gouvernement dispose des capacités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie globale de réconciliation nationale et de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation ». Une nouvelle extension sans coût supplémentaire a alors été décidée. Au final, le Projet comportait ainsi 6 Résultats et sa durée s'étendait de décembre 2014 à décembre 2017.

Il a été exécuté selon la modalité d'exécution directe (DIM) par le Bureau Pays PNUD/RCA qui avait la pleine responsabilité de la gestion des ressources financières, matérielles et humaines. Toutefois, les activités pour la mise en œuvre desquelles il existait des avantages comparatifs, ont été réalisées par ou avec la MINUSCA, en particulier la Division des Affaires Politiques, la Division des Affaires Civiles, la Division Droits Humains, et l'Initiative pour les Jeunes à Risque (Youth At Risk Initiative). De même, UNFPA, le Ministère en charge de la réconciliation nationale ainsi que quelques associations nationales centrafricaines, ont participé à la mise en œuvre du Projet pour certaines activités.

Le budget initial du Projet était fixé à 4.757.400 US $. Mais en fin de compte, le montant des ressources effectivement mobilisées s'élève à 4.230.425 $ répartis entre le PBF (IRF) pour 3.627.200 $ et le PNUD (TRAC, BPPS) pour 603.225 $.

1.3. Présentation de la mission d'évaluation

1.3.1. Les objectifs de l'évaluation

Cette mission d'évaluation s'inscrivait dans les procédures de gestion de programmes et projets du PNUD. Selon les termes de référence figurant en Annexe 1 du Rapport, l'évaluation devait permettre de :

- ✓ s'assurer que les activités prévues dans le cadre du Projet ont été effectivement réalisées et que les résultats attendus ont été atteints ;
- ✓ relever les acquis et montrer si et dans quelle mesure des correctifs ont été apportés aux insuffisances/contraintes survenues dans la mise en œuvre du Projet ;
- ✓ faire ressortir les enseignements et proposer des recommandations et des suggestions pour la mise en œuvre de projets similaires en RCA.

1.3.2. La méthodologie de l'évaluation

La démarche méthodologique adoptée pour cette évaluation combine les deux temps successifs de la mission, à savoir : le recueil des données et informations sur le terrain d'une part, et l'analyse de ces données et informations et l'appréciation des résultats, d'autre part.

En ce qui concerne le recueil des données et informations. La phase terrain de la mission s'est déroulée à Bangui du 12 au 28 mars 2018. Au cours de cette phase, la mission d'évaluation a collecté et rassemblé diverses données et informations tant quantitatives que qualitatives sur lesquelles s'appuient les analyses effectuées dans le cadre de cette évaluation. Les données quantitatives rapportées dans le présent Rapport sont tirées des documents et des rapports mis à la disposition de l'évaluateur. La liste des principaux documents transmis au consultant et consulté par lui figure en ***Annexe 3.***

En complément des données quantitatives, l'évaluateur a déployé une recherche active participative qui l'a conduit à effectuer sur le terrain des visites, des observations et des entretiens avec différents acteurs et bénéficiaires du Projet. Au total, le consultant s'est entretenu avec une quarantaine de personnes interviewées lors des entretiens semi-directifs individuels ou en petits groupes et lors de 2 focus-groups. La liste des personnes rencontrées figure en ***Annexe 2***.

En fin de mission sur le terrain, une séance de restitution a été organisée en présence des principaux responsables du Projet à Bangui, le 27 mars 2018. Cette séance a été l'occasion non seulement de présenter et de discuter des premières conclusions de l'évaluation, mais aussi, pour le consultant, de recueillir des avis et des informations supplémentaires permettant de répondre à certaines questions restées sans réponse.

En ce qui concerne l'analyse des données et informations et l'appréciation des résultats. La démarche d'analyse et d'appréciation des résultats du Projet, qui au demeurant se reflète dans la structuration du présent Rapport, se présente ainsi :

- ✓ D'abord, il a paru utile de dresser un état des lieux des réalisations du Projet. C'est l'objet du chapitre 2 ci-après qui répertorie et présente succinctement les principales actions réalisées et les résultats obtenus, dans une visée essentiellement descriptive et quantitative.
- ✓ Ensuite, il est procédé à l'analyse et à l'appréciation des résultats et des réalisations du Projet sous le prisme de chacun des 5 critères d'évaluation retenus, à savoir : la

pertinence (chapitre 3), l'efficacité (chapitre 4), les effets et impact (chapitre 5), l'efficience (chapitre 6) et la durabilité des acquis (chapitre 7).

- ✓ Enfin, il est procédé à une présentation des éléments conclusifs de l'analyse et de l'appréciation sous forme de conclusions/enseignements d'une part (chapitre 8), et de recommandations, d'autre part (chapitre 9).

1.3.3. Difficultés rencontrées et limites de l'évaluation

La mission d'évaluation regrette de ne pas avoir effectué davantage de visites de terrain pour s'entretenir avec les communautés à la base. Cela étant, l'échantillon de personnes rencontrées est malgré tout suffisamment représentatif de l'ensemble des acteurs impliqués et/ou concernés par le Projet, de sorte que le nombre réduit de visites des communautés sur le terrain n'a pas eu de conséquence préjudiciable sur l'évaluation.

La seule petite difficulté rencontrée dans cette évaluation, qui en constitue aussi une petite limite, porte sur un manque de précision dans le rapportage de certaines données ; plus particulièrement celles se rapportant à la place des femmes dans le Projet. En effet, les chiffres qui sont rapportés sur le nombre de bénéficiaires ou de participants aux activités du Projet, ne précisent pas systématiquement la répartition des bénéficiaires/participants entre les hommes et les femmes. Il a de ce fait manqué à la mission d'évaluation quelques éléments pour mettre en exergue de manière plus précise la prise en compte du genre.

En dehors de cet aspect, la mission d'évaluation n'a pas rencontré de difficulté particulière ni dans son organisation, ni dans son déroulement. C'est ici l'occasion pour le consultant de remercier toutes les personnes qui se sont mobilisées et qui ont permis de faire en sorte que les choses se déroulent bien. Qu'elles trouvent là l'expression de notre profonde gratitude.

2. PRESENTATION DES PRINCIPAUX RESULTATS ET REALISATIONS DU PROJET

Résultat 1 : La mise en œuvre de l'Accord de cessation des hostilités signé le 23 juillet 2014 et des étapes ultérieures est effective et permet l'amorce d'un processus de dialogue politique avec l'implication de l'ensemble des acteurs nationaux

- Appui technique et financier apporté au Comité technique et à la Commission de suivi des Accords de Brazzaville. Pour faciliter le fonctionnement de ces instances, le Projet a notamment pris en charge les défraiements des membres pour leur participation aux réunions et aux rencontres (jusqu'en avril 2015, conformément à leurs missions) et doté ces instances en équipements informatiques.
- Appui technique et financier apporté à l'organisation des consultations populaires à la base, préparatoires au Forum National de Bangui. Au total, 101 consultations locales, régionales et préfectorales ont été organisées au cours des quelles 192.324 personnes (22% de femmes, 24% de jeunes) ont été consultées. Pour cela, 336 facilitateurs de terrain ont été formés pour conduire ces consultations sur le terrain. A l'issue des ateliers de restitution, 2.000 exemplaires du rapport général des consultations populaires ont été édités. De même, pour soutenir la divulgation de l'Accord de Brazzaville, une campagne d'information et de sensibilisation a été menée. Elle a notamment conduit à la confection et à la distribution de 1.000 DVD, 3.000 affiches et flyers, et à la diffusion de messages informatifs sur 7 radios dont une à audience nationale.
- Prise en charge des coûts relatifs aux discussions ayant conduit les groupes armés à s'engager solennellement à participer activement au Forum National de Bangui et à ne plus recourir aux services des enfants.
- Appui à l'organisation et à la tenue du Forum National de Bangui ayant eu lieu du 4 au 11 mai 2015 et ayant vu la participation de 700 délégués représentant des partis politiques, des organisations syndicales et professionnelles, des organisations féminines, des réseaux de jeunesse, des religieux, des chefs communautaires, etc. Le Projet a notamment pris en charge la totalité des frais de transport et de subsistance de 350 délégués, et une partie des frais de transport et d'hébergement pour 65 personnes issues des groupes armés. Il a mis en place les ressources techniques et financières nécessaires au fonctionnement du secrétariat technique du Forum. Les femmes ont été impliquées à dans la participation au Forum notamment grâce à la mobilisation de 35 associations féminines regroupées autour de la Coalition des Femmes pour le Paix et la Reconstruction en Centrafrique, appuyé par UNFPA dans le présent Projet. Au total près de 120 femmes ont participé au Forum.
- Appui à l'organisation de l'atelier national d'enrichissement de l'avant-proposition de constitution auquel ont participé 150 personnes.

Résultat 2 : Les capacités des acteurs et institutions dans le domaine de la transformation des conflits et de la consolidation de la paix sont renforcées et institutionnalisées, y compris à travers la mise en place d'une architecture de paix inclusive et pérenne organisée à tous les niveaux

- Appui technique et financier apporté au renforcement des capacités du Ministère en charge de la réconciliation nationale[1]. Cet appui s'est matérialisé par différentes actions parmi lesquelles ont peut citer celles-ci :
  - ✓ la remise en état des locaux attribués au Ministère ;
  - ✓ le renforcement des capacités techniques (dotation en équipements et en moyens matériels) ;
  - ✓ le renforcement des capacités opérationnelles (notamment à travers la formation de 30 agents sur les concepts et les outils de la gestion des conflits, la formation sur la gestion axée sur les résultats et l'élaboration d'un plan de mobilisation des ressources) ;
  - ✓ la mise en œuvre d'un plan de communication comportant 12 messages clés sur la promotion de la cohésion sociale, la lutte contre l'impunité et la facilitation des retours des personnes déplacées. Messages diffusables et diffusés sur divers supports (visuels, radios communautaires)
- Soutien technique et financier à la constitution par le Ministère en charge de la réconciliation d'un réseau de médiateurs compétents en médiation, résolution et prévention des conflits et en promotion de la paix et de la cohésion sociale. Pour cela, le Projet a soutenu le Ministère dans la mise en place des Comités Locaux de Paix et de Réconciliation (CLPR) dans le cadre d'un plan de soutien convenu d'un commun accord entre lui et le PNUD. A l'issue de cette première séquence du plan du Ministère, au total 13 Comités Locaux de Paix et de Réconciliation ont été institués dans les 8 arrondissements de Bangui, ainsi qu'à Bégoua et Bimbo II (Ombella Mpoko), Damara et Mbaïki (Lobaye), et Bangassou (Haut-Mbomou). Cela a permis de former 325 médiateurs, membres et/ou leaders de leurs communautés respectives, dont 129 sont des femmes, soit 40%. Les CLPR constituent la base d'une architecture de paix encore embryonnaire à ce jour en RCA.
- Organisation et/ou soutien à l'organisation de diverses actions de cohésion sociale et de transformation des conflits pour la consolidation de la paix. Il s'agit des actions de médiation, de formation et de sensibilisation à la paix. Certaines actions ont été menées en synergie par le PNUD et la MINUSCA. C'est le cas par exemple du soutien au processus de médiation qui a abouti à la signature d'un pacte de non-agression entre les communautés de PK5 et de Boeing et à la réouverture du cimetière musulman de Boeing. C'est également les cas des actions de sensibilisation menées avec les jeunes à l'occasion des THIMO. D'autres actions portaient sur la formation, la sensibilisation de

[1] Le portefeuille de la Réconciliation Nationale revient à un Ministère qui a fréquemment changé d'appellation au cours des années. D'abord Ministère de la Réconciliation Nationale, du Dialogue Politique et de la Promotion de la Culture Civique, puis Ministère des Affaires Sociales et de la Réconciliation Nationale, et actuellement Ministère de l'Action Humanitaire et de la Réconciliation Nationale. Pour des raisons de simplification, on l'appellera généralement Ministère en charge de la Réconciliation (sauf exception).

groupe ou de masse et la mobilisation communautaire. Elles étaient généralement associées à des activités de relèvement économique (AGR et THIMO) ou de réhabilitation des infrastructures étatiques et communautaires. Pour beaucoup, elles étaient mises en œuvre par des ONG partenaires d'exécution du Projet (Association Grenier d'Afrique, AGA ; Action pour la Population et le Développement Durable, APSUD ; Conseil National de la Jeunesse Centrafricaine, CNJC ; Afrique Solidarité Assistance, ASA). Les sensibilisations de groupe ou de masse dans une optique de transformation des conflits et de cohésion sociale ont aussi touché les 2.373 personnes qui ont bénéficié des activités de relance économique (*Voir un peu plus loin*). Elles ont également touché au moins 1.290 personnes ayant bénéficié de formation sur la gestion des conflits, la gestion des budgets, le civisme et la citoyenneté et la promotion de la cohésion sociale. Dans l'idée de soutenir et de vulgariser la culture de la paix, le Projet a financé l'élaboration d'un manuel de formation des formateurs à la paix dont la rédaction est assurée par le Centre Catholique Universitaire, CCU. Sa publication interviendra après la clôture du Projet.

- Soutien à l'organisation d'un renforcement des capacités des acteurs des médias et à la mise en œuvre de campagnes de sensibilisation de masse. En termes de renforcement des capacités des acteurs, le Projet a notamment financé (1) l'organisation de 4 ateliers de formation des journalistes communautaires sur le vocabulaire de paix, la gestion des rumeurs, la conception de programmes sensibles aux conflits, (2) l'organisation d'un atelier avec les journalistes de presse écrite nationale sur le traitement de l'information en période de conflit. Il a permis de produire 4 émissions publiques de promotion de la cohésion sociale, et de signer une convention portant sur 700 diffusions de programmes sensibles au conflit et promouvant l'égalité de genres avec les 12 radios membres de l'Association des Radios Communautaires, ARC. Les 2 Campagnes d'information et de sensibilisation à la paix et à la cohésion sociale organisées à cet égard dans les radios communautaires ont couvert un rayon géographique où vivent près de 1.158.000 personnes, auditrices potentielles.
- Appui au Parlement. Le Projet a pris en charge une évaluation des capacités institutionnelles de l'Assemblée Nationale qui avait pour objectif de faire un état des lieux des compétences des élus et du personnel de l'Assemblée, d'identifier les forces et les faiblesses de l'institution aux plans réglementaire et organisationnel, et de proposer des interventions de nature à renforcer l'institution. A la suite de cette évaluation et à la demande du Président de l'Assemblée Nationale, le Projet a financé l'élaboration d'un Plan stratégique 2017-2026 accompagné d'un plan d'action prioritaire (2017-2020) servant aussi de document de plaidoyer pour la mobilisation des ressources techniques et financières permettant à l'Assemblée Nationale de gagner en efficacité.
- Appui technique et financier apporté à diverses initiatives concrètes organisées généralement à l'initiative du Gouvernement et lui permettant de s'approprier la problématique de la réconciliation nationale. Parmi les initiatives les plus importantes, organisées parfois avec l'appui de la Division Droits Humains de la MINUSCA, on peut citer celles-ci :
    - L'organisation de 2 missions d'étude et d'imprégnation sur les mécanismes de justice transitionnelle en Côte d'Ivoire et au Rwanda. Composées des

représentants des ministères de la Réconciliation et de la Justice, de représentants d'associations des victimes, d'organisations de défense des droits de l'homme, etc., les délégations à ces 2 missions ont pu s'informer notamment sur les mécanismes mis en place dans les 2 pays visités, pour garantir l'accès à la justice, à la réparation et à la reconnaissance des victimes, dans la perspective de la création attendue de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation (CVJRR) en RCA. Les participants ont également pu s'enquérir des dispositifs de préservation de la mémoire des victimes et plus généralement des mécanismes juridiques et para-juridiques mis en place dans les 2 pays visités.

- L'organisation de la *Journée nationale de commémoration des victimes des conflits*. Cette commémoration a été organisée 2 années de suite (2016 et 2018).
- Appui à l'organisation d'une concertation des chefs traditionnels, en collaboration avec le HCR et le Ministère de l'Administration du Territoire. Cette concertation a abouti à l'élaboration d'une proposition de loi visant à intégrer les chefs traditionnels dans la hiérarchie administrative et donc à légitimer leurs interventions ainsi que les jugements rendus dans le cadre de litiges locaux. Par ailleurs, un comité de recherche sur une méthode standardisée de résolution des conflits a été mis en place. Il travaille en relation avec des experts des ministères sectoriels (Administration du Territoire et Développement Local, Justice) et l'appui du PNUD.
- L'organisation d'une conférence sur le thème « *Devoir et travail de mémoire des victimes des conflits en RCA* ». Réalisée avec le Groupe de travail de la société civile sur la justice transitionnelle, cette conférence a été l'occasion notamment de rappeler qu'il était indispensable de répondre aux besoins des victimes dans ce processus de réconciliation.
- La réalisation de diverses études et évaluations de la situation en lien avec la problématique de la réconciliation nationale, comme par exemple, une Etude sur perception de la justice, la cohésion sociale et la sécurité ; une Cartographie et évaluation des capacités et des besoins des acteurs impliqués dans la réconciliation et la gestion des conflits, etc.

Résultat 3 : Les programmes de réintégration et de relèvement socio-économiques dans les zones d'action contribuent à apaiser les tensions et favorisent les interactions des groupes autrefois antagonistes

Les principaux types d'actions menées en collaboration avec la MINUSCA (Division des Affaires Civiles et Initiative Jeunes à Risques), ou mises en œuvre par des organisations non-gouvernementales nationales, sont les suivants :

(a) Appui technique aux structures d'accueil et d'enregistrement des personnes déplacées internes (réalisé dans les 3ème, 4ème et 8ème arrondissements de Bangui, avec notamment la formation et la dotation en fournitures pour 72 chefs de quartiers pour l'enregistrement des retournés et la formation en gestion des litiges liés aux logements, aux terres et aux biens).

(b) Construction ou la réhabilitation de certaines infrastructures étatiques ou communautaires. On peut citer la réhabilitation de la mairie de Boeing par la MINUSCA et sa dotation en moyens de fonctionnement par le Projet, la construction du complexe sportif et culturel à Boy-Rabe, la construction du marché et du commissariat de Boeing, la réhabilitation de deux salles de classes de l'école primaire de Yaloké, etc.

(c) Injection rapide des ressources dans les communautés afin d'amorcer un relèvement économique. Comme mentionné plus haut, ces actions de relèvement économiques étaient associées à des actions de sensibilisations de masse ou de groupes. Dans tous les cas, au total 2.373 personnes (dont 250 jeunes vulnérables) ont bénéficié d'emplois rapides sous forme de Travaux à Haute Intensité en Main d'œuvre (THIMO). Parmi les travaux réalisés à cet effet, il y a notamment le curage des canalisations, la petite réhabilitation des voies de circulation, le nettoyage du cimetière musulman de Boeing. Par ailleurs, 1.083 personnes (dont 477 femmes) ont bénéficié d'une formation qualifiante et d'une subvention pour démarrer une Activité Génératrice de Revenus (AGR), et 1.290 personnes (dont 387 femmes) ont été formées en gestion des conflits et en gestion simplifiée de budget, civisme et citoyenneté ainsi qu'en promotion de la cohésion sociale dans leur environnement immédiat.

Qu'il s'agisse de créer et de réhabiliter des infrastructures étatiques ou communautaires, ou d'injecter des ressources dans les communautés à travers la mise en place des THIMO et des AGR, toutes ces actions de relèvement socio-économiques étaient réalisées en cherchant à créer des interactions entre communautaires. Autrement dit, les communautés de diverses confessions religieuses ou de différentes conditions sociales étaient mélangées dans la mise en œuvre des activités sur le terrain.

Résultat 4 : Les candidats aux élections et les formations politiques sont mieux outillés pour une participation de qualité au processus électoral et contribuent à la consolidation de la paix et de la cohésion sociale.

Pour obtenir l'adhésion des partis politiques et des potentiels candidats (aux élections législatives et présidentielle) à un processus électoral apaisé et sensibiliser les populations sur la nécessité de respecter le verdict des urnes, diverses actions ont été menées en collaboration avec la Division Politique de la MINUSCA :

- Organisation des Journées des Leaders Politiques (décembre 2015). Les candidats aux élections, les responsables des partis politiques ainsi que des représentants de la société civile se sont réunis pour échanger et réfléchir ensemble autour des thèmes tels que le relèvement économique de la RCA, les défis du secteur de la santé ou encore l'éducation.

- Elaboration d'un code de bonne conduite par le Cadre de Concertation des Partis Politiques. Ce code a été signé, le 9 décembre 2015, par 74 candidats et responsables de partis politiques sous le regard des principaux représentants des différentes confessions religieuses rassemblés au sein de la Plateforme des Confessions Religieuses.

- Organisation des séminaires pour former des observateurs à la surveillance électorale. Dans un premier temps, 64 maîtres-formateurs issus des partis politiques et des équipes de campagne ont été formés. Dans un second temps, les formateurs formés ont à leur

tour formé 1.358 délégués de candidats à la surveillance des opérations dans les bureaux de vote, en collaboration avec le National Democratic Institute (NDI).

- Confection et distribution de 1.3000 « kits de surveillance » aux équipes de campagne (le kit comprenant le Guide de la surveillance électorale, le Code de bonne conduite des candidats, les fiches de rapportage, une lampe torche, stylos, blocs notes, piles).
- Soutien aux organes de presse et de médias pour assurer une couverture objective du processus électoral. A cette fin, 43 organes de presse écrite, 6 stations de radio, 12 médias en ligne et la chaine nationale ont bénéficié d'un appui technique et opérationnel pour produire et diffuser des programmes ou articles dans une démarche objective. 6 magazines d'information sur les opérations de vote et 5 sketches de sensibilisation ont été produits et diffusés sur les radios du réseau en synergie.

Résultat 5 : La coordination, le suivi et l'évaluation des projets financés par le PBF en RCA sont améliorés

- Avant que le PBF ne dispose d'une équipe de coordination sur le terrain en RCA, il avait été mis en place d'un cadre de coordination technique des Agences du Système de Nations Unies et de la MINUSCA, récipiendaires du PBF. Animé par la gestionnaire du présent Projet, ce cadre se réunissait au niveau des points focaux, pour permettre de partager les informations, coordonner les initiatives sur le terrain et renforcer l'impact global du PBF en RCA. Le cadre de coordination ainsi mis en place a au final notamment abouti à (i) l'élaboration des nouveaux projets conjoints PBF 2017 – 2019, à (ii) l'initiation de acteurs nationaux au processus de gestion et de mise en œuvre des projets PBF, à (iii) l'organisation d'un atelier spécifique aux priorités du genre dans les processus de consolidation de la paix, et à (iv) l'organisation, conjointement avec le Gouvernement, d'une séance d'information du grand public sur les projets et les priorités du PBF.

Résultat 6 : Le Gouvernement dispose des capacités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie globale de réconciliation nationale et de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation

En plus des actions mentionnées ci-haut au Résultat 2, le Projet et le plaidoyer réalisé dans ce cadre ont renforcé les capacités du Gouvernement. L'appui et le soutien réalisés ont notamment abouti à :

- La mise en place, au niveau du Ministère en charge de la réconciliation, d'un cadre interne de suivi et d'évaluation du processus ;
- La signature de 2 décrets présidentiels du 08 mars 2018 : le décret N°17.323 Portant création du Comité de Pilotage du processus de mise en place de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation, ainsi que le décret N°18.071 Entérinant la désignation des membres du Comité de Pilotage du processus de mise en place de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation ;
- L'organisation d'une campagne et d'un atelier à Bangui avec le groupe de travail de la société civile sur la justice transitionnelle.

3. PERTINENCE

Au regard de sa finalité et de l'objectif général qui lui était assigné, le Projet apparait comme éminemment pertinent (3.1), non seulement compte tenu de la situation qui prévalait au moment de sa conception, mais aussi parce qu'il était aligné sur les priorités du Gouvernement et qu'il s'inscrivait dans le cadre programmatique du Système des Nations Unies (SNU) en Centrafrique. Le Projet est également pertinent parce qu'il a cherché à adopter une approche globale de la réconciliation (3.2), même si dans les modalités pratiques de mise en œuvre, ce caractère global de l'approche se retrouve limité (3.3) ; ce qui attenue quelque peu la cohérence d'ensemble du Projet, et donc sa pertinence.

3.1. Un Projet éminemment pertinent au regard de sa finalité

3.1.1. Un Projet répondant à l'impératif d'apaisement des tenions et des violences, dicté par le contexte

Depuis plus de deux décennies, la Centrafrique connait des conflits politiques et militaires à répétition qui ont fini par ébranler le fondement même de l'Etat et la coexistence pacifique entre communautés. La prise de pouvoir par la Coalition SELEKA en mars 2013 et les événements qui s'en sont suivis ont suscité le lancement des attaques armées par les milices Anti-Balaka en décembre de la même année. Cela a mis en branle une dynamique d'affrontements complexe qui s'est cristallisée autour d'un antagonisme confessionnel entre chrétiens et musulmans et qui est caractérisée par des violences extrêmes, des tueries à grande échelle, la destruction des biens privés et publics, et le déplacement des populations tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. Au plus fort de la crise, le pays comptait jusqu'à 935.000 personnes déplacées (soit près d'un centrafricain sur 5), et plus de la moitié de la population avait besoin d'aide humanitaire.

Avec des moyens extrêmement limités et malgré l'appui des forces internationales, les institutions étatiques ne réussissaient pas à endiguer les violences et à apaiser les tensions intercommunautaires. L'effondrement de l'Etat dont 69% seulement des responsables des services déconcentrés étaient restés à leurs postes, ne permettait pas de garantir l'unité du pays et la cohésion nationale sur l'ensemble du territoire.

C'est en réponse à cette situation que le Projet cherchait à contribuer à rétablir le dialogue pour faire cesser les violences et apaiser les tensions inter et intracommunautaires. Il a été conçu pour soutenir et accompagner le suivi de l'application de l'Accord de cessation des hostilités signé à Brazzaville le 23 juillet 2014. Il était évident que le processus de dialogue politique enclenché avec la signature de l'Accord de Brazzaville pouvait s'enrailler si des mesures n'étaient pas prises pour amplifier le caractère inclusif du processus de dialogue inter-centrafricain engagé. C'est pourquoi, au-delà de l'appui aux instances en charge du suivi de l'application de l'Accord de Brazzaville, le Projet s'est attaché à appuyer la tenue du Forum National de Bangui qui apparaissait alors comme le point de départ d'un processus national de dialogue réellement inclusif. De même, le Projet a cherché à renforcer les capacités d'action et de coordination du Gouvernement, en particulier en renforçant les capacités du Ministère en charge de la réconciliation nationale.

Il a également ciblé les communautés en s'attachant à renforcer et/ou à mettre en place les structures et les mécanismes permettant de stimuler le dialogue et de promouvoir la paix, la réconciliation nationale et la cohésion sociale. Mais pour les populations durement touchées par la crise, il était aussi nécessaire d'intégrer dans le Projet des actions de relèvement

communautaire et de développement économique. Ce faisant, le Projet a cherché à apporter une réponse sur des différents axes faisant écho à différents aspects et donc à différentes causes et conséquences du conflit : aspect humanitaire, aspect sécuritaire, restauration de l'autorité de l'Etat, relèvement communautaire et développement économique, etc. Le Projet offrait de ce fait un point d'entrée aux autres interventions des programmes des Nations Unies qui pouvaient venir derrière. En cela, et donc de par sa finalité et son objectif général, de par son effet catalytique, le Projet était bien pensé. Il est éminemment pertinent.

3.1.2. Un Projet aligné sur les priorités du Gouvernement

Le Projet était aligné sur les priorités de l'Etat centrafricain qu'il s'agisse du Gouvernement de Transition, ou plus tard, du Gouvernement issu des élections de 2015-2016. Le cadre logique du Projet a été modifié en cours d'exécution pour permettre à l'intervention de s'adapter au contexte.

Un Projet aligné sur les priorités du Gouvernement de Transition.

Au départ, le cadre logique ne comportait que 3 Produits : (1) la mise en œuvre de l'Accord de cessation des hostilités de Brazzaville, (2) le renforcement et l'institutionnalisation des capacités des acteurs et institutions engagés dans la transformation des conflits et la consolidation de la paix, et (3) l'apaisement des tensions et la consolidation de la paix à travers la mise en place des programmes de réintégration et de relèvement socio-économique.

Dès le départ, le Projet avait été conçu pour appuyer les efforts du Gouvernement de Transition et était parfaitement aligné sur les priorités définies par ce dernier dans sa *Stratégie Globale de Réconciliation en République Centrafricaine, 2014*, et son Plan d'action d'urgence pour la réconciliation nationale. Les activités mises en œuvre dans le Projet s'inscrivaient dans les éléments clés de cette Stratégie. Le tableau 1 ci-après montre la résonnance des Résultats du Projet par rapport aux éléments-clés de la Stratégie globale de réconciliation, qu'il s'agisse des processus ou des institutions sur lesquels est bâtie ladite Stratégie.

Par ailleurs, l'une des missions principales inscrite dans la Feuille de route du Gouvernement de Transition de l'époque était d'organiser les élections qui devaient mettre un terme à la transition pour retrouver l'ordre institutionnel normal. Or, pour aboutir à l'organisation des élections apaisées, il était nécessaire d'impliquer les candidats aux élections et les partis politiques, afin que les résultats issus des urnes ne soient pas contestés et ne génèrent pas des tensions supplémentaires qui menaceraient la paix. C'est ainsi que le cadre logique du Projet a été modifié une première fois en décembre 2015 afin d'y intégrer un Résultat 4 *« Les candidats aux élections et les formations politiques sont mieux outillés pour une participation de qualité au processus électoral et contribuent à la consolidation de la paix et de la cohésion sociale »*[2]. Cela a donné lieu à la première extension du Projet. Cette modification de cadre logique du Projet rend encore plus solide la pertinence du Projet.

***Tableau 1* : Concordance du Projet avec la Stratégie globale de réconciliation du Gouvernement de Transition**

[2] A cette occasion, il avait aussi été ajouté un Résultat 5 au cadre logique du Projet. Ce résultat 5 est celui relatif à l'amélioration de la coordination, du suivi et de l'évaluation des projets financés par le Fonds de Consolidation de la Paix des Nations Unies en RCA.

Projet évalué	*Stratégie Globale de Réconciliation en RCA, 2014*
Résultats	***Eléments clés de la stratégie***
R1 : La mise en œuvre de l'Accord de cessation des hostilités est effective et permet l'amorce d'un processus de dialogue politique	• Engagement du dialogue étatique avec les groupes armés • Forum National de Bangui
R2 : Les capacités des acteurs et institutions dans le domaine de la transformation des conflits et de consolidation de la paix sont renforcées et institutionnalisées, y compris à travers la mise en place d'une architecture de paix inclusive et pérenne organisée à tous les niveaux.	• Comité National de Réconciliation • Comités Locaux de Paix et de Dialogue • Commission Préparatoire du Forum National de Bangui • Médiation, dialogue, et cohésion sociale pour apaiser les conflits
R3 : Les programmes de réintégration et de relèvement socio-économiques dans les zones d'action contribuent à apaiser les tensions et favorisent les interactions des groupes autrefois antagonistes	• Médiation, dialogue, et cohésion sociale pour apaiser les conflits • Comités Locaux de Paix et de Dialogue
R4 : Les candidats aux élections et les formations politiques sont mieux outillés pour une participation de qualité au processus électoral et contribuent à la consolidation de la paix et de la cohésion sociale.	• Engagement du dialogue étatique avec les groupes armés
R5 : La coordination, le suivi et l'évaluation des projets financés par le PBF en RCA sont améliorés	
R6 : Le gouvernement dispose des capacités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie globale de réconciliation nationale et de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation	• Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation

Un Projet aligné sur les prioritaires du Gouvernement issu des élections de 2015-2016

Le Gouvernement mis en place à la suite des élections de a procédé à *l'Evaluation des besoins de relèvement et de consolidation de la paix en RCA* et élaboré un *Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix* (RPCPA) *2017*-2021. Certes, ce plan n'est pas consacré exclusivement à la réconciliation nationale. Mais cette dernière fait partie des priorités du Gouvernement, et le Projet évalué est en phase avec les objectifs de ce Plan, en particulier dans son Pilier 1 : *Soutenir la paix, la sécurité et la réconciliation*. En effet, l'objectif 1 du Pilier 1 vise à *Favoriser la réduction de la violence en désarmant et réintégrant les ex-combattants et les enfants associés aux groupes armés*. L'objectif 4 pour sa part entend « *Faciliter la réconciliation et la cohésion sociale et mettre en place les conditions propices au retour des réfugiés et trouver les solutions durables pour les personnes déplacées* ». De toute évidence, les actions du Projet s'inscrivent dans ces objectifs. Cela est d'autant plus vrai que le cadre logique du Projet a été modifié une deuxième fois afin d'y intégrer un Résultat 6 qui vise à faire en sorte que « *Le Gouvernement et les institutions nationales disposent des capacités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie globale de réconciliation nationale et de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation* ». L'alignement du Projet sur les priorités du Gouvernement de la RCA est manifeste.

3.1.3. Un Projet s'inscrivant dans le cadre programmatique du Système des Nations Unies

La crise qui abouti au renversement du Gouvernement en 2013 a obligé le Système des Nations Unies (SNU) et le PNUD à réajuster leurs interventions dans des cadres intérimaires. La pertinence du Projet est indiscutablement forte parce qu'il s'inscrivait dans le cadre stratégique intérimaire du SNU en RCA 2014-2015. Il s'intégrait aussi parfaitement dans le cadre de coopération PNUD-RCA.

Le Cadre Stratégique intérimaire du Système des Nations Unies 2014 – 2015

Le Projet est en conformité avec le Cadre Stratégique intérimaire du Système des Nations Unies 2014 – 2015, réajusté à la suite du déclenchement de la crise. Il y a en effet une large concordance entre les produits du Projet évalué et ceux du Cadre stratégique intérimaire comme le montre le Tableau 2 ci-après.

Tableau 2* : Concordance du Projet au *Cadre Stratégique Intérimaire du SNU en RCA 2014-2015

Cadre Stratégique Intérimaire du SNU en RCA 2014-2015		Projet évalué
Résultat stratégique 1 : La sécurité des personnes et des biens est restaurée sur l'étendue du territoire, l'Etat de droit respecté, et les processus DDR et RSS sont mis en place aussi bien pour la stabilisation immédiate de la RCA que pour sa reconstruction et son développement à plus long terme	***Effet 1. 2*** : Les mécanismes de gestion et de prévention des conflits sont renforcés, grâce notamment à la sensibilisation des groupes armés et autres parties prenantes à la restauration de la paix, la remise des armes et l'instauration d'un climat de dialogue	***Résultat 1.1*** : Les structures et mécanismes de suivi et de mise en œuvre de l'Accord de Brazzaville sont mis en place et fonctionnels au niveau national et régional
		Résultat 1.2 : L'Accord de cessation des hostilités est vulgarisé auprès des populations et permet une meilleure participation des principales parties au conflit au processus de dialogue à tous les niveaux
		Résultat 3.1 : Les interactions entre différents acteurs dans les communautés ciblées favorisent le retour et la réintégration des ex-combattants, des exilés et des personnes déplacées internes
		Résultat 6 : Le gouvernement et les institutions nationales disposent des capacités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie globale de réconciliation nationale et de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation
Résultat stratégique 2 : Les services de base et l'assistance humanitaire sont durablement accessibles et disponibles aux populations affectées et vulnérables, et celles-ci recouvrent leurs moyens d'existence et capacités de résilience	***Effet 2.2*** : les moyens d'existence durables sont diversifiés, protégés et renforcés dans les zones affectés par les conflits	***Résultat 1*** : Les programmes de réintégration et de relèvement socio-économique dans les zones d'action contribuent à apaiser les tensions et favorisent les interactions des groupes
Résultat stratégique 3 : Les institutions de l'Etat sont efficaces et prennent mieux en compte les besoins des citoyens, aussi bien au niveau central qu'au niveau local	***Effet 3.3*** : les mécanismes transparents sont mis en place pour garantir la participation politique de tous les citoyens et la promotion de la bonne gestion de la chose publique	***Résultat 1.3*** : Le Forum de Bangui est organisé et permet une meilleure participation des principales parties au conflit au processus de dialogue à tous les niveaux
		Résultat 6.1 : La stratégie globale de réconciliation nationale et les recommandations du Forum National de Bangui sont déclinées en plan d'action pluriannuel
	Effet 3.4 : les élections présidentielles et législatives de fin de transition sont ouvertes, démocratiques et transparentes	***Résultat 4.1*** : Les capacités techniques et organisationnelles des partis politiques et des candidats aux élections sont renforcées, leur permettant de proposer des projets de société répondant aux besoins des citoyens et concourant à la consolidation de la cohésion sociale
		Résultats 4.2 : Les candidats et partis politiques sont dotés des capacités nécessaires au suivi des opérations de vote et de dépouillement
		Résultat 4.3 : Les candidats et partis politiques engagés dans le processus électoral sont dotés d'un code de bonne conduite en vue de promouvoir un environnement électoral apaisé

Le cadre de coopération stratégique PNUD-RCA

Le Projet évalué contribue à la réalisation des objectifs prioritaires du programme PNUD RCA. Le cycle du programme exécuté par le Bureau sur la période 2014-2016 comportait 6 Résultats stratégiques regroupés dans deux composantes thématiques : (i) l'Appui à la transition en Centrafrique, comprenant l'appui au processus de réconciliation nationale, l'appui aux institutions démocratiques et aux élections ainsi que l'appui à la restauration de l'Etat, et (ii) l'Appui au relèvement et à la stabilisation des communautés comprenant le renforcement de la cohésion sociale des communautés affectées par la crise, l'appui à la relance de l'économie locale ainsi que l'amélioration de l'accès aux services publics de base et gouvernance locale.

Indubitablement, le présent Projet d'appui au processus de réconciliation nationale s'inscrivait dans le cadre de cadre de coopération stratégique PNUD-RCA. Il contribue aux effets du programme Pays du PNUD en complémentarité avec les autres interventions du PNUD. Le Tableau 3 ci-après illustre cette complémentarité avec le Programme d'appui au Relèvement et à la Stabilisation des Communautés « PRESCO » ou le Programme d'Appui à la transition en Centrafrique « PACIT ».

***Tableau 3* : Concordance du Projet évalué avec le PRESCO et le PACIT**

<table>
<tr><th>Projet évalué</th><th>Programme PRESCO</th><th>Programme PACIT</th></tr>
<tr><th>Résultat</th><th>Volet</th><th>Volet</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Résultat 2 : Les capacités des acteurs et institutions dans le domaine de la transformation des conflits et de consolidation de la paix sont renforcées et institutionnalisées,</td><td>1.1. Gestion des conflits, de l'insécurité et de la violence (droits de l'homme) au niveau communautaire</td><td>1.1. Appui aux acteurs de la paix (Ministère, cadre national, etc.)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">1.3. Sensibilisation sur la paix et les violences sexuelles</td><td>1.2. Promotion des mécanismes nationaux de dialogue pour la paix, la prévention et la gestion des conflits</td></tr>
<tr><td rowspan="2">1.3. Renforcement des capacités de veille de la société civile et des médias</td></tr>
<tr><td>3.2. Prévention des conflits locaux et renforcement des infrastructures locales de la paix</td></tr>
<tr><td>Résultat 3 : Les programmes de réintégration et de relèvement socio-économique dans les zones d'action contribuent à apaiser les tensions et favorisent les interactions des groupes</td><td>1.2. Moyens de subsistance et création d'emplois</td><td></td></tr>
<tr><td>Résultat 1 : La mise en œuvre de l'Accord de cessation des hostilités est effective et permet l'amorce d'un processus de dialogue politique</td><td rowspan="3"></td><td>2.1. Appui aux institutions clés (ANE, Cour Constitutionnelle ; partis politiques ; etc.)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Résultat 4 : Les candidats aux élections et les formations politiques sont mieux outillés pour une participation de qualité au processus électoral et contribuent à la consolidation de la paix et de la cohésion sociale.</td><td>2.2. Education civique & dialogue politique</td></tr>
<tr><td>2.3. Appui au système électoral</td></tr>
</table>

3.2. Un Projet pertinent au regard de son approche globale

Comme déjà mentionné plus haut, le Projet a cherché à agir simultanément sur le processus politique et sur les communautés. Il a adopté une approche de la réconciliation nationale « par le haut » et « par le bas » en même temps. L'approche « par le haut » fait référence au soutien du processus de dialogue politique, à l'intervention du Projet auprès des acteurs politiques en vue de trouver une issue politique à la crise. Cette approche, pour le Projet, a consisté à soutenir le suivi de l'application l'Accord de Brazzaville, à appuyer l'organisation du Forum de Bangui et à chercher à impliquer tous les acteurs de la crise dans l'organisation des élections apaisées. Pour cela, le Projet a notamment renforcé les capacités des partis politiques et des candidats. L'approche par le bas renvoie à l'intervention du Projet en direction des communautés dans le but d'apaiser les tensions en prévenant et en résolvant les conflits intra/intercommunautaires. C'est tout le travail de médiation et de renforcement de la résilience communautaire à travers la sensibilisation et le soutien socio-économique.

L'intervention simultanée du Projet sur le front politique et sur le front communautaire était tout à fait justifiée au regard de la situation. Il aurait été incompréhensible de s'attaquer à l'un sans l'autre car il était évident qu'un accord conclu au niveau politique avait des répercussions sur les tensions communautaires, et inversement, si les tensions intercommunautaires étaient jugulées sur le terrain, cela envoyait un signal fort aux acteurs politiques de la crise pour qu'ils s'entendent aussi. De ce point de vue, et au regard de la situation de crise prévalant en 2015, il y avait indubitablement une cohérence dans l'approche de l'intervention. En créant des espaces de dialogue politique et communautaires, le Projet s'inscrivait résolument dans la recherche de l'effet catalyseur visé par le Fonds de Consolidation de Paix. L'intervention du Projet était catalytique en ce qu'il s'agissait d'une initiative qui permettait de soutenir l'enclenchement d'un processus de réconciliation qui, ultérieurement, nécessitait de plus larges efforts pour parvenir à terme à la consolidation de la paix.

3.3. Mais des modalités pratiques de mise en œuvre limitatives

Le caractère global de l'approche du Projet est contrebalancé par les modalités pratiques de sa mise en œuvre.

3.3.1. La médiation inter/intracommunautaire en tant qu'élément central de la stratégie de réconciliation nationale et de cohésion sociale

La médiation inter/intracommunautaire constitue l'élément central par lequel le Projet a abordé la réconciliation nationale. Le conflit actuel a produit et continue de produire des poussées de violences extrêmes et des atteintes graves aux droits de l'homme qui ont profondément marqué les centrafricains. Dans le feu des affrontements, le conflit s'est cristallisé autour de l'appartenance religieuse, lui donnant ainsi une tournure confessionnelle, essentiellement entre chrétiens et musulmans. Il était de ce fait justifié d'engager des actions de médiation intercommunautaire pour tenter d'apaiser des tensions entre communautés chrétiennes et musulmanes.

Mais il est très vite apparu que le caractère religieux du conflit n'était pas avéré. Ou plus précisément, il ne résiste pas à l'analyse dans le sens où on n'était pas dans une situation où des extrémistes d'un camp chercheraient à imposer leur vision du monde à un autre camp. On n'est

face ni à un islamisme radical, ni à un christianisme intégriste. L'opposition chrétiens-musulmans a été instrumentalisée à des fins politiques, et parfois même à des fins de vengeance personnelle. De même, il est récurent en Centrafrique de voir s'éclater des conflits opposant éleveurs et agriculteurs. Et plus généralement, comme le note justement la Stratégie globale de réconciliation nationale, « s'accommoder de l'approche religieuse pour expliciter la crise actuelle en Centrafrique ne suffit pas à rendre compte de la réalité. En effet, cette approche ne permet pas de prendre en compte les facteurs structurants du conflit que sont : la mauvaise gouvernance, la grande pauvreté, la fragmentation de la société due aux clivages sociaux et ethno-régionaux entretenus depuis plusieurs années par des acteurs politiques nationaux peu imaginatifs et moins scrupuleux, l'impunité des atteintes graves aux droits de l'homme, particulièrement les crimes de sang sur des populations civiles innocentes, l'influence extérieure liée aux intérêts économiques et géostratégiques »[3]. Autrement dit, la crise centrafricaine ne se résume pas à un problème de haine et de rejet de l'autre en raison de sa foi religieuse. Elle plonge ses racines dans des considérations relatives à la gouvernance, à l'accès et à la redistribution des ressources, à l'emploi, etc. Le pays doit répondre à ces défis et s'attaquer aux éléments structurants de la crise comme par exemple la généralisation de l'insécurité, la fragilité économique des populations ou encore la faiblesse des institutions étatiques. Par conséquent, si la médiation inter/intracommunautaire apparait comme un élément central permettant de construire la réconciliation nationale et la cohésion sociale, elle n'est pas un élément suffisant en lui-même. Certes, elle est indispensable et nécessaire à la réconciliation nationale et à la cohésion sociale pour parvenir à une paix durable et rend le Projet éminemment pertinent. Mais elle n'est qu'un élément, un ingrédient parmi bien d'autres, pour parvenir à la paix qui constitue la finalité ultime du Projet.

3.3.2. Les mécanismes locaux de paix et de réconciliation comme outil au service de la réconciliation et de la cohésion sociale : deux modèles inconciliables exclusives l'un de l'autre?

Le mapping des initiatives locales de paix et de réconciliation montre que les différents acteurs ont mis en place des mécanismes locaux de règlement des conflits qui, sur le fond, sont tout à fait similaires mais qui diffèrent sur les modalités de leur mise en place. Deux archétypes de mécanismes communautaires peuvent être distingués. D'un côté, il y a les Comités Locaux de Paix et de Réconciliation (CLPR) qui ont été et sont entrain d'être mis en place sous l'impulsion du Ministère en charge de la réconciliation. L'appellation CLPR est du reste désormais réservée aux seuls mécanismes mis en place sous l'égide du Ministère. De l'autre côté, il y a les autres mécanismes similaires mis en place, généralement avec l'appui des partenaires ONG et des partenaires de développement dans le cadre de la mise en œuvre (ou non) des projets de développement. Ces mécanismes portent des appellations diverses : noyaux de paix, comités de paix, comités de médiation, commissions de sages, etc. Le Présent Projet a financé la mise en place des CLPR par le Ministère. Il a également appuyé d'autres initiatives parmi lesquelles se distingue le Comité de pilotage de la réouverture du cimetière musulman de Boeing. Sur le fond, les CLPR comme les autres mécanismes locaux de paix et de réconciliation sont constitués de membres des communautés. Ils ont pour fonction principale de faire de la médiation, de la prévention et de la résolution des conflits ainsi que de la sensibilisation et de

[3] Stratégie globale de réconciliation nationale en République Centrafricaine, nov. 2014, p.4.

la promotion pour la paix et le vivre ensemble. Ils participent tous à la réconciliation nationale et à la cohésion sociale.

Cependant, seuls CLPR créés sous l'impulsion de Ministère en charge de la réconciliation retiennent l'attention de ce dernier. Les autres mécanismes créés ou soutenus par les ONG et/ou par les partenaires de développement sont considérés comme venant en concurrence aux CLPR. Le positionnement du Ministère vis-à-vis de ces mécanismes, et plus généralement la stratégie gouvernementale en matière de réconciliation par le bas, posent problème. En ne prêtant pas suffisamment attention aux mécanismes locaux mis en place sans l'implication du Ministère, ce dernier se prive de la possibilité d'apprendre et de capitaliser sur toutes les initiatives de terrain et les mécanismes communautaires qui concourent à la réconciliation nationale. Pire encore, le Ministère envoie inconsciemment ou non le message selon lequel la réconciliation c'est l'affaire de l'Etat seul ; que seul l'Etat peut organiser la réconciliation nationale, ou encore que l'Etat a la possibilité d'imposer la réconciliation contre vents et marrées. Or, la réconciliation n'a pas qu'une dimension politique. Elle a aussi une dimension personnelle et individuelle. Les membres de ces divers mécanismes/comités locaux, agissant bénévolement, se mettent au service de leurs communautés respectives. Leur participation à ces différents mécanismes/comités est l'expression d'une réelle volonté de ces communautés de travailler à la recherche de solutions à une crise qui les a durement touchées et qu'elles considèrent comme étant « leur problème ». Ne pas accorder de l'attention aux initiatives mises en place en dehors de l'impulsion du Ministère, c'est pour l'Etat, se priver d'un levier pour sa politique de réconciliation nationale, d'autant que le Ministère n'a pas forcément les moyens d'instituer des CLPR sur toute l'étendue du territoire national à tous les différents niveaux.

Au demeurant, ne pas reconnaître toutes les différents initiatives communautaires concourant à la réconciliation nationale nous semble en contradiction avec l'esprit fondamental qui anime les centrafricains depuis qu'ils recherchent à se sortir de cette crise. Effet, l'une des constantes de cette recherche de solution à la crise actuelle et sur laquelle tout le monde semble être d'accord, est l'idée selon laquelle la population doit être impliquée dans tout ce processus de dialogue politique. La solution à la crise ne peut pas être l'affaire des hommes politiques seuls. C'est dans cet esprit-là que les consultations populaires à la base qui constituent l'un des acquis essentiels du Projet, ont été organisées. Elles ont nourri le processus de dialogue politique qui doit conduire à la réconciliation. C'est aussi dans le prolongement de cette idée de la participation de la population que le RPCPA considère que l'un des atouts qui permettra au pays de sortir de l'ornière, et qui constitue du coup un facteur de résilience, c'est l'implication des communautés. Le RPCPA note en effet à ce sujet que « les dynamiques communautaires positives, ainsi qu'une société civile active, constituent également des facteurs de résilience susceptibles de contribuer à reconstruire le tissu social centrafricain. Les communautés locales font encore usage de mécanismes traditionnels de résolution des conflits, s'appuyant sur la médiation des chefferies traditionnelles, de personnalités locales reconnues et fiables, ou de coopératives professionnelles. Il existe par ailleurs un climat social positif dans lequel les relations sont fondées sur la communication, la négociation et la réalisation de gains mutuellement bénéfiques et ce, au-delà de tout clivage. ... Enfin, le volontariat est un outil toujours largement pratiqué et entretenu dans le pays, et constitue une source d'espoir, de solidarité, de compassion et de cohésion sociale »[4].

[4] République Centrafricaine : Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix 2017-2021, p.11

Tous les mécanismes locaux de paix et de réconciliation, qu'ils aient été mis en place sous l'impulsion du Ministère ou non, sont donc légitimes car ils traduisent la volonté des communautés de rechercher localement des solutions à la crise. Il est indispensable que le Gouvernement les reconnaisse ; qu'il s'en approprie pour les intégrer dans une politique nationale de réconciliation et de cohésion sociale. Laisser en quelque sorte sur le bas-côté de la route certains mécanismes locaux de paix parce qu'ils ont été mis en place par des ONG et des partenaires de développement, et non par le Ministère, c'est priver les citoyens centrafricains du droit qu'ils ont gagné de prendre part au processus de dialogue sur l'avenir de leur pays. Cela correspond à une approche limitative de la notion de réconciliation qui en aucun cas ne peut être considérée comme de l'Etat seul, car c'est aussi une affaire des individus. La non-reconnaissance par le Ministère de certains mécanismes locaux de réconciliation attenue quelque peu le caractère global de l'approche de réconciliation nationale, et donc la pertinence du Projet.

4. EFFICACITE

La notion d'efficacité renvoie à la question de savoir si et dans quelle mesure les activités initialement prévues au Projet ont été effectivement réalisées, et les résultats escomptés ont été atteints. Pour y répondre, il est nécessaire de s'appuyer sur des indicateurs chiffrés et de comparer d'un côté ce qui avait été initialement prévu et de l'autre ce qui a été effectivement réalisé.

Il importe de rappeler que le cadre logique du Projet a subi des modifications en cours d'exécution. De 3 résultats initiaux, on est passé à 6 au final. Par ailleurs, le document de Projet n'a pas toujours défini de manière détaillée les activités à mettre en œuvre. Et parfois quand bien même les activités ont été définies, le cadre logique a déterminé des indicateurs de performance pour lesquels on n'a pas nécessairement de point de référence. Ceci ne doit pas étonner compte tenu de la situation difficile du contexte qui ne permettait pas d'établir une base line. Du coup, pour évaluer l'efficacité du Projet, il importe de se référer non seulement aux indicateurs prévus dans le document de Projet initial et dans les modifications apportées au cadre logique, mais aussi aux éléments du plan de travail déterminé et réajusté en au fur et à mesure que le Projet était exécuté.

Au final, l'analyse montre que les actions initialement prévues et/ou qui ont été définies et programmées en cours de réalisation de l'intervention, ont été effectivement réalisées dans leur grande majorité, ce qui traduit une bonne efficacité du Projet. Pour certaines actions, les résultats escomptés ont été atteints à 100%. Dans quelques cas, les résultats escomptés n'ont pas été atteints à 100%, ou alors, certaines actions n'ont pas été réalisées conformément au niveau prévisionnel. Les éléments qui ont influé sur l'efficacité du Projet en termes de mise en œuvre des activités, méritent d'être relevés.

4.1. Le niveau d'atteinte des résultats escomptés

4.1.1. Les cas où les résultats escomptés ont été complètement atteints

La plupart des actions qui avaient été initialement prévues ont été effectivement réalisées. Pour beaucoup, les résultats escomptés ont été complètement atteints. C'est le cas en ce qui concerne les Résultat 1, 4 et 5. S'agissant d'abord du Résultat 1, relatif à la mise en œuvre de l'Accord de cessation des hostilités, le Comité technique a été installé et a bénéficié de dotations en équipements. La Commission de suivi de l'application de l'Accord et le Comité technique ont fonctionné conformément à leur plan ; ce qui a permis de maintenir l'engagement des acteurs, en particulier des groupes armés, dans le dialogue politique. Le fil du dialogue a permis au Gouvernement de Transition de tenir sa feuille de route pour la tenue des consultations populaires, du referendum constitutionnel et des élections présidentielle et législatives. Pour ce qui concerne ensuite le Résultat 4, portant sur la participation au processus électoral, on note que tous les candidats, partis politiques et équipes de campagne ont été ciblés par le Projet. Ils ont été informés et sensibilisés sur le processus électoral, les procédures légales de recours et ont été formés à la surveillance des opérations de vote. Ils ont tous signé le Code de bonne conduite pour les élections ; ce qui a permis au final d'avoir des élections sans aucune violence enregistrée. Concernant enfin le Résultat 5 qui porte sur l'amélioration de la coordination, du suivi et de l'évaluation du portefeuille de projets du PBF en RCA, le cadre de coordination technique, composé des points focaux des Agences récipiendaires et de la MINUSCA, s'est réuni régulièrement. Le PNUD a assuré l'animation de ce cadre de coordination jusqu'au recrutement d'une unité de coordination PBF installée depuis au sein de la MINUSCA.

4.1.2. Les cas où les résultats escomptés ont été partiellement atteints

Pour les Résultats 2,3 et 6, les actions prévues ont été réalisées même si certains résultats obtenus en fin de compte ne sont pas en tous points conformes au niveau des prévisions initiales. 3 cas méritent une attention particulière : le renforcement des capacités des acteurs et institutions impliquées dans le domaine de la transformation des conflits et de consolidation de la paix, les programmes de réintégration et de relèvement socio-économiques des tensions, et la prise en compte du genre dans la mise en œuvre du Projet.

Le cas du renforcement des capacités des acteurs et institutions impliquées dans le domaine de la transformation des conflits et de consolidation de la paix

En matière de renforcement des capacités des acteurs impliqués dans la transformation des conflits, le Projet a mobilisé, sensibilisé et formé les acteurs communautaires engagés dans des actions de résolution de conflits à travers les différentes actions mises en œuvre. Au total, 2.304 acteurs communautaires (hommes, femmes, jeunes, ex-miliciens, politiques, religieux, membres d'organisations de la société civiles, etc.) ont été capacités d'une manière ou d'une autre dans les domaines de la médiation et de la promotion de la cohésion sociale. Des journalistes et animateurs de radios communautaires ont été formés sur le vocabulaire de paix, la gestion des rumeurs, la conception de programmes sensibles aux conflits. Une campagne a été réalisée avec le groupe de travail de la société civile pour la justice transitionnelle, etc. Sur ces différentes actions, le cadre logique du Projet n'avait pas fixé des objectifs chiffrés à atteindre en termes de nombre de personnes à toucher ou d'activités à réaliser. Au regard du contexte sécuritaire difficile qui a jalonné le Projet et qui empêchait à certains moments d'intervenir sur le terrain à certains endroits, les résultats obtenus au bout du compte sont tout à fait conformes au plan de travail. Du coup, la question de l'efficacité du Projet à cet égard ne suscite pas d'interrogations particulières.

En revanche, elle se pose avec davantage d'intérêt à propos du renforcement des capacités des institutions, en particulier du Ministère en charge de la réconciliation nationale. Ceci renvoie essentiellement au Résultat 2 dont les actions visaient à renforcer les capacités techniques et opérationnelles du Ministère, ainsi qu'au Résultat 6 aux termes duquel le Gouvernement devait disposer des capacités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie globale de réconciliation nationale et de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation. Sur le plan du renforcement des capacités techniques du Ministère en charge de la réconciliation, les locaux ont été réhabilités et les dotations en équipements (véhicule, équipements informatiques) ont été réalisées. Sur le plan du renforcement des capacités opérationnelles, le Ministère a été appuyé notamment à travers la formation des agents (sur les concepts et les outils de la gestion des conflits, sur la gestion axée sur les résultats), l'élaboration d'un plan de mobilisation des ressources et d'un plan de communication, et à travers le soutien technique et financier apporté à l'occasion de l'organisation de certaines actions comme les journées de commémoration des victimes ou les voyages d'imprégnation effectués en Côte d'Ivoire et au Rwanda. Le Projet a également contribué à renforcer les capacités du Ministère en finançant la mise en place par ce dernier des Comités Locaux de Paix et de Réconciliation. 13 CLPR ont ainsi été mis en place et près de 322 leaders communautaires ont été formés à la médiation. Au final, en termes de renforcement des capacités du Ministère, les actions prévues dans le plan d'appui négocié avec le PNUD ont été réalisées ; et on peut considérer qu'en termes d'efficacité dans la mise en œuvre des activités du Projet, les objectifs escomptés ont été atteints.

Là où les réalisations effectives du Projet ne sont pas tout à fait à la hauteur des objectifs initiaux, c'est en matière de mise en place de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation. Compte tenu des nombreuses difficultés et préalables qu'il faut surmonter, cette Commission n'a pas pu être mise en place avant la fin du Projet. La première pierre de l'édifice a néanmoins été posée avec la signature le 08 mars 2018 de 2 décrets présidentiels : le décret N°17.323 Portant création du Comité de Pilotage du processus de mise en place de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation, et le décret N°18.071 Entérinant la désignation des membres du Comité de Pilotage du processus de mise en place de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation. On peut espérer qu'à partir de maintenant les choses vont quelque peu s'accélérer.

Le Projet n'a pas non plus atteint son objectif de mise en place d'une architecture nationale de paix inclusive et pérenne à tous les niveaux. Comme mentionné plus haut, au niveau local, les mécanismes locaux de paix autres que les CLPR mis en place sous l'impulsion du Ministère en charge de la Réconciliation, ne sont pas reconnus par ce dernier. Leur contribution à réconciliation nationale et à la cohésion s'en trouve en quelque sorte ignorée par l'Etat. Au niveau intermédiaire, il semble que 12 comités préfectoraux de paix et de réconciliation aient été mis en place. Mais ces comités préfectoraux ne semblent pas être fonctionnels et leurs missions ne semblent pas être clairement définies. Au niveau national, il n'existe pas de cadre national de concertation et de coordination qui permettrait d'évaluer, de capitaliser et de coordonner les différentes initiatives locales.

Il nous semble que le fait que le Projet n'ait pas atteint ses objectifs de mise en place de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation ainsi que d'une architecture de paix inclusive et pérenne à tous les niveaux, confirme le constat fait précédemment selon lequel la stratégie du Ministère n'est pas très claire. A propos de l'architecture de paix, l'action du Ministère s'est focalisée jusqu'à présent sur la mise en place des CLPR sur le terrain. Le niveau intermédiaire, normalement dédié à la *coordination, à la* capitalisation, à l'évaluation et au renforcement des capacités des acteurs de terrain, n'a pas été renforcé. Au niveau national, si le Ministère a été renforcé en interne, il manque un mécanisme/cadre intersectoriel de concertation et de coordination. Les causes profondes de la crise étant diverses (comme on l'a vu), le cadre de concertation et de coordination au niveau national permettrait de faire le lien entre les actions spécifiques de réconciliation et les problématiques de justice, de sécurité, de développement économique, etc., qui influent sur le processus de réconciliation.

Cette absence d'une stratégie claire de réconciliation qui devrait aboutir à déterminer les différents mécanismes aux différents niveaux et à clarifier la place et le rôle de chaque acteur, a généré et alimenté une certaine incompréhension entre le Ministère et le PNUD, l'un et l'autre se faisant certaines récriminations. Du coup, il est légitime de se demander ce qu'il aurait fallu faire pour atteindre les résultats escomptés, c'est-à-dire la mise en place d'une architecture de paix. La réponse à la question n'est pas simple. Cependant, on peut penser que la mise en place d'un comité de pilotage du Projet aurait sans doute contribué à avancer vers l'atteinte de l'objectif initial du Projet. Le comité de pilotage est en effet un espace de concertation entre les principaux acteurs impliqués dans un projet. Il est également le lieu de plaidoyer et d'orientation stratégique du projet. Dans le contexte difficile de la RCA, le Projet était exposé à un certain nombre de risques parmi lesquels figure la divergence de vue entre le PNUD et la partie nationale sur certains aspects du Projet. Un comité de pilotage, parce qu'il aurait été ouvert à des représentants d'autres portefeuilles ministériels, aurait peut-être donné au PNUD un levier

supplémentaire pour donner des inflexions désirées dans la mise en œuvre du Projet. Dans ces conditions, il est regrettable qu'un comité de pilotage n'ait pas été institué au sein du Projet, même s'il est vrai que cela ne constitue en rien une garantie qui aurait permis à coup sûr d'atteindre le résultat escompté de mise en place d'une architecture de paix inclusive et pérenne à tous les niveaux.

Le cas des programmes de réintégration et de relèvement socio-économiques dans l'apaisement des tensions

Aux termes du Résultat 3 du cadre logique, le Projet devait permettre à ce que les programmes de réintégration et de relèvement socio-économiques dans les zones d'action contribuent à apaiser les tensions et à favoriser les interactions des groupes autrefois antagonistes. A cette fin, les actions mises en œuvre permettaient de mobiliser les communautés en sensibilisant les populations et en formant les acteurs de terrain à la médiation, à la gestion et à la prévention des conflits ainsi qu'à la promotion de la paix. Elles permettaient aussi concomitamment d'injecter de ressources dans les communautés à travers la création d'emplois sous forme de THIMO, l'appui à la mise en place des AGR et la réhabilitation des infrastructures étatiques et/ou communautaires.

L'intervention du PNUD et des Nations Unies en termes de programmes de réintégration et de relèvement ne se limite pas au Projet évalué ici. Il y a d'autres projets du PNUD qui interviennent sur ces thématiques et de ce fait viennent en complémentarité du présent Projet. C'est ainsi par exemple, que pour redéployer les services de l'administration, le Projet ARAT réalise la réhabilitation d'un certain nombre de bâtiments publics afin de favoriser le retour des fonctionnaires à leurs postes et de renforcer ainsi la confiance dans l'administration publique (à Bangassou, Birao, Kaga Bandoro, Bossembélé), etc. En ce qui concerne les réhabilitations entrant dans le périmètre du Projet ici évalué, et sans en faire un inventaire exhaustif, on a été cité plus haut par exemple la réhabilitation de la mairie de Boeing, la construction du complexe sportif et culturel à Boy-Rabe, ou encore la réhabilitation de deux salles de classes de l'école primaire de Yaloké. En termes de nombre de bénéficiaires directs des autres actions, 2.373 personnes ont bénéficié d'emplois rapides sous forme de THIMO, 1.083 personnes ont bénéficié d'une formation qualifiante et d'une subvention pour démarrer une AGR, et 1.290 personnes ont été formées en gestion des conflits et en gestion simplifiée de budget, en civisme et en citoyenneté ainsi qu'en promotion de la cohésion sociale dans leur environnement immédiat. Comme mentionné ci-haut les activités de réhabilitation des insfrastrures, de THIMO et d'AGR étaient couplées à des actions de sensibilisation et de médiation, et réalisées de manière à associer tous les groupes confessionnels dans une perspective de mixité et de cohésion sociale. Certaines activités étaient réalisés directement par les équipes du PNUD et de la MINUSCA, alors que d'autres étaient réalisées par des ONG locales recrutées sur la base d'un appel à projets. Ce sont ces activités ralisées par des ONG locales, qu'elles entrent ou non dans le Résultat 3 du cadre logique du Projet, qui au final n'ont pas été réalisées selon l'ampleur qui avait été envisagée initialement (comme cela est expliqué plus loin). C'est à propos de ces activités qu'on peut donc considérer que les résultats escomptés initialement n'ont été que partiellement atteints.

La prise en compte du Genre dans la mise en œuvre du Projet

Le Gender Marker du Projet était fixé au niveau 2, ce qui signifie que la place des femmes en tant qu'actrices et en tant que bénéficiaires du Projet devait être significative. Comme mentionné précédemment, les informations collectées ne permettent pas de déterminer avec une

très grande précision la place occupée par les femmes dans le Projet, parce que les données étaient parfois rapportées sans désagréger les chiffres en ce qui concerne la répartition hommes/femmes. Parfois les documents mentionnent le ratio de la participation des femmes sans pour autant mentionner les chiffres bruts. Dans tous les cas, à partir de quelques données puisées ça et là dans les rapports, le Tableau 4 ci-après montre quelques indicateurs permettant d'apprécier la place occupée par les femmes dans le Projet.

***Tableau 4* : Place des femmes dans le Projet**

Action/Activité/Indicateur	Nombre total	Nombre de femmes	Pourcentage des Femmes *(arrondis)*
Personnes consultées lors des consultations populaires à la base à la base	192.324	NP	22%
Délégués ayant participé au Forum National de Bangui	700	120	17%
Facilitatrices formées pour conduire les consultations populaires à base	336	NP	
Membres des CLPR institués par le Ministère de la réconciliation nationale	NP	NP	32%
Médiateurs formées membres de CLPM institués par le Ministère	322	129	40%
Acteurs communautaires engagés dans la promotion de la cohésion sociale	2.304	914	40%
Bénéficiaires de formation qualifiante et d'une subvention pour une AGR	1.083	477	44%
Bénéficiaires de la formation en gestion de conflit	1.290	387	30%
Bénéficiaires d'emplois rapides THIMO	2.373	NP	
Formateur formés à la surveillance des élections	296	NP	
Représentants de candidats aux élections formés à la surveillance des opérations dans les bureaux de vote	1.358	364	29%
Moyenne générale			**32%**

NP : Non Précisé

Au regard des indicateurs retenus, on peut dire que les femmes ont bénéficié du Projet à hauteur de 32%. La méthode de calcul n'est pas exempte de reproche dans la mesure où les différentes activités retenues pour le calcul n'ont pas toutes le même poids (et donc la même incidence sur la vie des femmes). Cependant, on voit bien qu'au final la prise en compte des femmes dans le Projet n'a pas atteint le niveau escompté (Gender Marker 2), selon lequel la participation des femmes devrait avoisiner les 50%.

Si le niveau de prise en compte des femmes dans le Projet traduit sans doute l'inégalité structurelle qui existe entre les hommes et les femmes dans la société centrafricaine, il est regrettable que le score du Projet en la matière n'ait pas été plus élevé. En effet, il n'est pas impossible qu'on sous-estime parfois le rôle que les femmes peuvent jouer dans le processus de réconciliation. Il est intéressant d'observer qu'au sortir du Forum National de Bangui, les déléguées se sont fortement mobilisées. Elles ont adopté une déclaration solennelle exprimant leur « RAS LE BOL » face aux violences ainsi que leur engagement pour la paix et la réconciliation. Elles ont constitué la plateforme *Planète Femmes pour la Paix et la Solidarité*

qui, se considérant comme une « Armée sans armes », a cherché à jeter des ponts entre femmes chrétiennes et femmes musulmanes en organisant des rencontres entre les femmes des 2 communautés ainsi que des actions de sensibilisation de masse pour la réconciliation nationale, souvent au péril de leur vie. Par ailleurs, on ne peut s'empêcher d'observer qu'au cours de la transition dans ce pays, des femmes ont occupé des postes stratégiques. On pense par exemple à la Présidente de la République pendant la transition, à la Présidente de l'Autorité Nationale des Elections, ou encore au portefeuille ministériel de la Réconciliation Nationale occupé par des femmes. Sans verser dans un déterminisme béat qui serait de mauvais aloi, il nous semble que les femmes ont souvent des capacités d'écoute, d'intermédiation et d'empathie qui sont autant de ressorts moraux nécessaires pour apaiser les tensions et les rancœurs et donc sur lesquels on peut et on doit s'appuyer pour bâtir le processus de réconciliation. Il est légitime dès lors de s'interroger sur la place des femmes dans le processus de réconciliation et de chercher à amplifier cette place dans les différents mécanismes et dispositifs mis en place.

4.2. Les éléments qui ont influé sur l'atteinte des résultats escomptés

4.2.1. Le contexte difficile.

Le Projet a été mis en œuvre dans un contexte difficile au regard de l'insécurité et du caractère sensible de la problématique. A certaines périodes, en particulier en 2015, l'insécurité était telle que l'unité de gestion du Projet et les autres acteurs ne pouvaient pas travailler sur le terrain, mettant ainsi à rude épreuve leurs nerfs. Si le Projet a pu être exécuté entièrement, c'est aussi grâce au dévouement de ces personnes qui, à certains moments, ont travaillé au péril de vie.

Comme cela a été mentionné précédemment, le cadre logique du Projet n'avait défini avec précisions les différentes activités que le Projet devait mettre en œuvre. Ce parti pris est finalement une bonne chose car compte tenu du contexte difficile, cela a laissé une certaine manœuvre qui permettait d'adapter certaines activités du Projet en fonction de l'évolution de la situation du Pays. Au fond, cette latitude laissée au Projet dans la détermination des activités à mettre en œuvre sur le terrain, est en adéquation avec la notion d'effet catalyseur qui caractérise le financement IRF du PBF. On note par ailleurs que l'équipe du PNUD a travaillé de manière étroite, transparente et en confiance avec le PBSO[5].

4.2.2. Le caractère conjoint du Projet

La bonne collaboration entre le PNUD et les différentes divisions de la MINUSCA est l'une des raisons qui a permis au Projet d'atteindre les résultats obtenus au final. Certaines actions ont été programmées et mises en œuvre de manière réellement conjointe. En matière d'organisation des consultations populaires à la base et d'appui à la tenue du Forum de Bangui, par exemple, le PNUD prenait en charge les frais de vie des participants alors que la MINUSCA se chargeait de la logistique pour le transport des personnes. Dans le cadre de l'organisation des activités de relèvement socio-économique, la MINUSCA se chargeait de mettre en place de certaines infrastructures physiques pendant que le PNUD finançait les activités de sensibilisation et de mobilisation communautaire. De même, en matière de THIMO pour les jeunes, les activités se déroulaient pendant une semaine entière. Du lundi au vendredi les jeunes travaillaient alors que le samedi était consacré aux activités de sensibilisation et de cohésion sociale. Il y avait une claire répartition des rôles entre le PNUD et la MINUSCA (en

[5] Peace Building Support Office, qui est le service en charge de la gestion du PBF.

l'occurrence ici le Youth Initiative), etc. Dans la mise en œuvre conjointe du Projet entre la MINUSCA et le PNUD, pour ces actions citées en exemple, la planification était faite ensemble. Ensemble, on définissait le groupe cible, les activités à mettre en œuvre, la responsabilité de l'un et de l'autre. Ceci démontre que la programmation conjointe, le « Delivery as one », ou le « One UN » fonctionne à condition de planifier ensemble l'exécution des activités sur le terrain.

4.2.3. Une programmation tardive de certaines activités et des règles de gestion parfois trop rigides en matière de sélection des partenaires locaux

Le Projet a mis en place un mécanisme d'appel à projets qui permettait de financer des actions dans le cadre de microprojets proposés par des ONG locales. A moment du lancement de l'appel à projets, les ONG pouvaient proposer des microprojets pour un montant allant jusqu'à 150.000 $. Mais une fois l'appel à projets lancé, il a été demandé aux ONG de revoir à la baisse leurs propositions pour un montant ne dépassant pas 50.000 $. Les ONG ont de ce fait réduit l'ampleur des activités qu'elles ont proposées. Des organisations comme l'Association Grenier d'Afrique (AGA), Action pour la Population et le Développement Durable (APSUD), Afrique Secours et Assistance (ASA) ou l'Association des Radios Communautaires (ARC), se sont retrouvées dans cette situation. Cela a suscité un peu de frustration non seulement chez les responsables de ces ONG qui pensaient mettre en place des activités d'une plus grande ampleur, mais aussi chez les communautés auprès de qui ces ONG avaient annoncé la mise en œuvre de certaines activités qui finalement n'ont pas pu être réalisées.

Si les activités réalisées par les ONG locales étaient finalement d'une moindre envergure que ce qu'elles auraient pu être, c'est essentiellement parce que les ONG avaient très peu de temps pour exécuter leurs microprojets. Elles avaient en fin de compte 2 mois pour le faire, avant que le Projet ne clôture. Ceci s'explique par le fait que le processus de traitement des propositions reçues a duré plus longtemps que prévu, les membres du comité de sélection ayant eu quelques difficultés pour accorder leurs agendas. Par ailleurs, au moment où il a fallu procéder au dépouillement des propositions des ONG, l'unité de gestion du Projet, constituée d'une équipe très réduite, devait en même temps préparer la venue à Bangui de la mission du PBSO. Manifestement, si l'appel à projets avait été lancé plus tôt dans le cours du Projet, on aurait sans doute évité ce contretemps. Par ailleurs, il importe de noter que les règles du PNUD imposent de sélectionner les partenaires d'exécution du Projet sur la base d'une procédure de mise en concurrence (procédure d'appel à projets). Or, pour vertueuse qu'elle soit à certains égards, cette procédure peut parfois être trop rigide dans un contexte où les compétences locales sont limitées. On peut penser que si l'équipe de gestion du Projet avait plus de latitude dans la sélection des partenaires d'exécution du Projet, des discussions bilatérales auraient pu être lancées bien en amont. Dans tous les cas, il parait parfois contradictoire de vouloir renforcer les capacités des organisations locales tout en les mettant en concurrence avec des organisations nationales ou internationales aux moyens beaucoup plus importants. Certaines organisations locales peuvent ne pas remplir l'ensemble des conditions requises pour passer le cap de la sélection, alors qu'elles pourraient être mieux indiquées pour travailler au niveau des communautés où elles peuvent être bien introduites. Cela peut être contreproductif, surtout s'il s'agit des organisations de femmes ou à assise féminine.

5. EFFETS/IMPACT

Les effets et impact du Projet, c'est-à-dire les changements induits dans la vie, dans l'environnement ou dans les comportements, consécutivement au Projet, ne sont pas toujours visibles à la fin de l'intervention. Et lorsqu'on peut néanmoins en appréhender quelques éléments, ils ne sont pas toujours mesurables ou mesurés au moyen des indicateurs chiffrés. Malgré cela, et en se basant notamment sur le ressenti et les témoignages des personnes interrogées au cours de la mission, certains effets et éléments d'impact du Projet sont perceptibles et peuvent être rapportés tant en termes de dynamique politiques générales qu'au niveau des dynamiques individuelles, communautaires et sociales. Ces effets et impact nécessitent toutefois d'être renforcés.

5.1. Les effets et impacts en termes dynamiques politiques générales

5.1.1. Le retour à l'ordre constitutionnel

En soutenant l'application de l'Accord de cessation des hostilités signé à Brazzaville, le Projet a contribué à créer les conditions pour un dialogue politique inclusif entre les acteurs de la crise. Il a permis aux belligérants de poursuivre le dialogue entamé à Brazzaville grâce au soutien apporté au fonctionnement de la Commission de suivi de l'application de l'Accord et du Comité technique mis sur pied. Avec le renforcement des capacités des partis politiques et des candidats aux élections présidentielles et législatives, ces dernières ont pu se dérouler de manière pacifique sur toute l'étendue du territoire national, sans qu'on ait déploré des troubles liés au déroulement des scrutins. Le Projet a ainsi soutenu le consensus politique des acteurs clés sur les questions principales de transition. Ce consensus politique a permis d'élaborer la Feuille de route pour la tenue des consultations populaires, et débouché sur le referendum constitutionnel et les élections présidentielle et législatives de 2015-2016. Le retour à l'ordre constitutionnel couronne cette première phase de réconciliation nationale, avec pour effet une baisse significative des affrontements armés et des violations des droits humains, en particulier à Bangui et dans ses alentours.

Pour autant, les armes ne se sont pas complètement tues. A ce jour, les groupes armés se sont repliés dans l'arrière-pays et mettent à mal le consensus politique qui s'était précédemment manifesté. Mais ils se sont subdivisés en différents groupuscules armés (dont 16 sont identifiés à ce jour) qui continuent de sévir et de menacer la paix et la cohésion sociale. Ceci nécessite de poursuivre les efforts de dialogue politique afin de ne perdre les acquis de la phase précédente de réconciliation nationale. Mais cela peut également rendre plus complexe le processus de réconciliation et de paix, tant il est parfois difficile d'identifier des interlocuteurs valables avec qui engager le dialogue.

5.1.2. Le renforcement de l'autorité de l'Etat

Le Projet a contribué à rétablir et à renforcer l'autorité de l'Etat notamment à travers la réhabilitation de quelques infrastructures de l'Etat et surtout à travers le renforcement des capacités techniques et opérationnelles du Ministère en charge de la réconciliation nationale qui dispose de peu de moyens au point qu'il fonctionne avec le personnel des Affaires Sociales, par exemple. Les capacités limitées du Ministère explique sans doute en partie pourquoi le Projet n'a pas réussi à mettre en place une architecture de paix inclusive et pérenne à tous les niveaux.

Le Projet a également contribué à renforcer l'autorité l'Etat en renforçant la légitimité des chefs traditionnels. Les affrontements intercommunautaires ont bouleversé certains repères dans la société centrafricaine. Complètement dépassés par les événements, les chefs traditionnels se sont sentis délégitimés, déconsidérés et sans emprise sur leurs sujets, selon certains de leurs propres témoignages. Les actions réalisées au bénéfice des communautés ont été menées sur le terrain en y associant les chefs traditionnels. Cela a contribué à re-légitimer ces derniers vis-à-vis des populations. Par ailleurs, le Projet a appuyé l'organisation de la concertation des chefs traditionnels. Cette activité a abouti à l'élaboration d'une proposition de loi portant statut de la chefferie traditionnelle en RCA. S'il est voté, ce texte conduirait à intégrer les chefs traditionnels dans la hiérarchie administrative et donc à légitimer leurs interventions. Le Projet a ainsi contribué à renforcer le rôle que les chefs traditionnels jouent dans la société centrafricaine. Cela est vrai au point que selon certains témoignages, par exemple, à Bangassou et à N'delé, les sultans se sont opposés à l'entrée de la SELEKA dans leurs territoires, épargnant ainsi les communautés de s'affronter.

5.1.3. La participation du peuple au dialogue politique

Les consultations populaires à la base constituent l'un des principaux acquis du Projet. Depuis les années 1980, la Centrafrique a connu différents dialogues et accords politiques suite aux crises à répétition qui ont émaillé l'histoire du pays. Tous ces dialogues et accords politiques apparaissent comme une affaire entre politiciens. Ils étaient organisés au sommet par les instances nationales sans impliquer les populations à la base ni prendre en compte les attentes des victimes des crises récurrentes. Dans la crise actuelle, et avec l'appui du Projet, le dialogue politique était organisé avec la participation de la population à travers la consultation de la population. Les consultations populaires à la base ont permis à près de 192.324 personnes de s'exprimer dans le cadre de 101 consultations locales, régionales et préfectorales. Par la suite, le Forum National de Bangui a vu la participation de 700 délégués représentant des partis politiques, des organisations syndicales et professionnelles, des organisations féminines, des réseaux de jeunesse, des religieux et des chefs communautaires, autrement dit, tous les pans de la société centrafricaine. Cette implication de la population dans le processus de dialogue a donné lieu à un exercice d'analyse de la situation et de la crise abordant les causes profondes des crises successives et de la violence que connaît la Centrafrique. De cette analyse et des recommandations du Forum découlent certaines orientations qui, pour certaines, ont trouvé une traduction dans l'actuelle constitution centrafricaine. Il en est ainsi notamment des dispositions constitutionnelles relatives à la promotion de la bonne gouvernance ou à la participation des femmes à la vie publique.

En ce qui concerne plus spécifiquement la problématique de la réconciliation, la participation du peuple au dialogue inter-centrafricain a permis de poser certains principes fondamentaux comme l'impunité zéro, ou l'impérieuse nécessité de justice pour les victimes. C'est en application de ces principes que le Forum de Bangui s'est prononcé pour la création de la Cour Pénale Spéciale et préconisé la mise en place de la Commission Justice, Vérité, Réparation et Réconciliation (CVJRR). Le Projet a soutenu le Ministère dans le plaidoyer pour la mise en place de cette Commission. Le décret portant création du Comité de pilotage du processus de mise en place de la CVJRR et celui entérinant la désignation des membres de ce Comité ont été signé le 8 mars 2018. Sur le terrain, on constate que les victimes ont soif de justice. Elles attendent que la Cour Pénale Spéciale et la CVJRR se mettent au travail. C'est l'un des défis auquel la Centrafrique devra faire face dans la période qui vient. Il sera primordial que ces 2

dispositifs soient appuyés et soutenus, car sans justice pour les victimes, il ne pourra pas y avoir réconciliation.

5.2. Les effets et impact au niveau des dynamiques individuelles, communautaires et sociales

5.2.1. Au niveau particulier des individus et/ou des organisations

Même si les effets et impact du Projet sont difficiles à quantifier, il résulte des observations et des témoignages recueillis auprès de personnes rencontrées, que le Projet a eu des effets parmi lesquels on peut citer :

- *L'amélioration de conditions de vie pour certains bénéficiaires des AGR et des THIMO.* Les actions de relèvement économique ont permis de générer et/ou d'augmenter les revenus de ceux qui en ont bénéficié, leur assurant ainsi une plus grande autonomie financière. L'un des témoignages les plus emblématiques est celui d'une dame qui, après avoir bénéficié des THIMO, a investi une partie de sa petite indemnité dans le commerce de fagots de bois. Elle raconte que ce petit commerce a changé les choses dans son foyer. Depuis qu'elle a commencé à contribuer aux charges du ménage, son mari la respecte davantage.
- *Le renforcement des capacités des organisations partenaires d'exécution du projet* Selon les témoignages recueillis, le Projet a contribué à légitimer les organisations partenaires d'exécution du Projet et à développer et à améliorer leurs savoir-faire et leurs pratiques. A titre d'illustrations, AGA a mobilisé la communauté autour du projet commun de réhabilitation de deux bâtiments de l'école de Yaloké. Grâce à ce travail réalisé en un temps record de 2 mois, AGA a vu sa légitimité reconnue et renforcée au sein de la communauté de Yaloké. Le Centre Catholique Universitaire qui a travaillé à la rédaction du manuel de formation des formateurs à la paix, affirme que le Projet a contribué à améliorer son expertise et son savoir-faire grâce à ce travail qui l'a conduit à s'adjoindre des talents nouveaux et à collaborer avec des personnes de valeur. Pour sa part, le Conseil National de la Jeunesse Centrafricaine qui a notamment mobilisé les jeunes pour participer à l'organisation de la caravane des motos-taxis dans le but de rétablir la liberté de circulation à Bangui, a vu ses capacités renforcées dans la mesure où cette intervention a été conçue par le Conseil lui-même. Il ne s'est pas contenté d'exécuter un projet que d'autres personnes ont élaboré.

5.2.2. Au niveau des dynamiques sociétales en profondeur

Le Projet a mis en lumière certains éléments qui apparaissent comme des mouvements sociétaux en profondeur sur lesquels on peut s'appuyer pour consolider le processus de réconciliation. Ce sont des éléments traduisant la capacité de résilience des communautés parmi lesquels on peut retenir l'engagement citoyen et la démythification du caractère confessionnel du conflit

- *L'engagement citoyen*

On observe un élan formidable des citoyens qui s'engagent pour « faire quelque chose », pour apporter leur contribution à la solution des problèmes de leurs communautés. L'engagement citoyen constitue le prolongement de la participation du peuple au dialogue politique. C'est en quelque sorte les deux faces d'une même médaille. Au niveau local et communautaire, les citoyens se sont massivement mobilisés et se sont enrôlés dans les divers dispositifs et mécanismes contribuant à la paix et à la cohésion sociale. Certains se sont impliqués en qualité de médiateurs, de membres de divers mécanismes locaux de paix (comités/noyaux de paix, comités de médiation, commissions de sages etc.), ou encore d'observateurs des opérations dans les bureaux de votes, etc. D'autres se sont impliqués en participant à la réalisation des travaux communautaires. A Yaloké par exemple, lorsque la communauté a su que l'école de la ville ne pouvait plus recevoir les classes de lycée et que ces dernières allaient être transférées loin de la ville, et que le Projet prévoyait d'intervenir pour réhabiliter des bâtiments, la population a pris les devants. Elle s'est mobilisée pour réhabiliter elle-même les bâtiments de l'école, de sorte que lorsque le Projet est arrivé, les réhabilitations programmées étaient déjà réalisées. Du coup, on a pu réaliser d'autres réhabilitations, beaucoup plus importantes que celles qui étaient initialement prévues. La communauté a participé aux travaux pour transporter l'eau, le sable, etc. Dans le même ordre d'idées d'élan citoyen, et selon divers témoignages recueillis, beaucoup de petites organisations locales qui ne se connaissaient pas, se sont en quelque sorte découvertes les unes les autres lors de la mise en œuvre des actions de sensibilisation menées sur le terrain. Elles ont commencé à partager leurs expériences respectives, à créer des liens entre elles et à monter des projets communs. Cette mobilisation et cet engagement des personnes, à titre personnel ou dans le cadre de leurs organisations et associations locales, dénotent une réelle volonté des centrafricains de s'impliquer dans la résolution des problèmes qui sont les leurs. Cela est caractéristique d'une capacité de résilience sur laquelle on peut s'appuyer pour organiser la réconciliation pour sortir le pays de l'ornière et construire une paix durable.

- *La diminution des affrontements et des tensions intercommunautaires*

  Localement, le Projet a contribué à réduire les affrontements et les tensions intercommunautaires. A Bangui par exemple, parmi les affrontements intercommunautaires qui ont marqué les esprits par leur violence, ceux ayant opposé la communauté musulmane de PK5 et la communauté chrétienne de Boeing figurent en tête de liste. Le travail de médiation, de dialogue et de réconciliation fait dans le cadre du Projet par et autour du comité de pilotage pour la réouverture du cimetière musulman de Boeing a abouti à la signature du pacte de non-agression entre les 2 communautés. Plus généralement, le brassage des communautés effectué à l'occasion des AGR, des THIMO ou des travaux communautaires, ainsi que tout le travail de sensibilisation et de médiation réalisé au cours du Projet, ont incontestablement contribué à réduire les conflits et les tensions entre communautés et à favoriser la coexistence pacifique entres communautés dans les zones d'intervention. Mais comme cela a été dit plus haut, le risque d'affrontements et les tensions demeurent, notamment dans les certaines parties de l'arrière-pays où l'appareil d'Etat n'a pas encore été restauré et où sévissent encore des groupes armés. Et la contribution du Projet à la réduction des affrontements et des tensions intercommunautaires appelle deux remarques supplémentaires.

  - D'une part, il reste encore beaucoup de personnes déplacées. Il semble que le Projet n'ait pas eu beaucoup d'impact en termes de réintégration de

personnes réfugiées ou déplacées. Au mois de septembre 2016, 838 000 personnes, soit presque un cinquième de la population, étaient toujours déplacées[6]. Et en 2017, le HCR a enregistré moins de 1% de retours spontanés[7]. La persistance des violences réelles et/ou le sentiment d'insécurité empêchent les retours durables.

- D'autre part, la sensibilisation en vue de la réconciliation aboutit à des meilleurs résultats lorsqu'elle est menée en couplant actions de sensibilisation et de médiation, d'un côté et réalisation de projets d'intérêt commun ou actions de relèvement économique, de l'autre. L'expérience montre qu'en matière de réconciliation, faire de la sensibilisation pour la sensibilisation, c'est bien. Mais lorsque la sensibilisation est couplée à des activités de relèvement socio-économiques (AGR, THIMO, réhabilitations des infrastructures communautaires), cela produit des meilleurs résultats. En effet, les actions de relèvement socio-économique permettent de créer et de multiplier les interactions entre communautés antagonistes. Mais elles contribuent aussi à répondre aux besoins économiques et financiers des communautés. Comme il a été maintes fois souligné, les causes de la crise centrafricaine sont diverses. Parmi ces causes, il y a notamment des raisons économiques, de justice sociale et de faiblesse de l'Etat. En apportant quelques éléments de réponse aux problèmes des communautés, le relèvement socio-économique (à travers la mise en place des THIMO, des AGR, de la restauration de l'autorité de l'Etat par la réalisation des infrastructures), favorise la réconciliation. Du coup, dans le processus de mise en place des comités de paix, en tant qu'outil au service de la réconciliation à la base, il nous parait nécessaire d'enchâsser la création des comités de paix dans un projet communautaire global. En clair, on avancerait plus vite dans le processus réconciliation si la création de chaque comité local de paix résultait d'une démarche de la communauté qui, après avoir auto-évalué sa situation et ses besoins socio-économique, définirait son projet global de développement communautaire. La mise en place du comité local de paix ne serait donc qu'une composante du projet global de développement que porterait la communauté. Ce projet de développement communautaire offrirait un cadre de référence pour les interventions de l'Etat et des partenaires de développement dans l'aire géographique de la communauté concernée.

- *La démythification du caractère religieux du conflit centrafricain*

  Après avoir assisté à une réelle cristallisation de la crise autour d'un antagonisme confessionnel entre chrétiens et musulmans, on constate que la perception de cette crise par la population est en train d'évoluer. Le Projet a contribué à cette évolution. Les conclusions des consultations populaires à la base et du Forum National de Bangui avaient déjà montré que pour la population centrafricaine, cette crise est avant tout une crise de la gouvernance, et non d'une opposition entre confessions religieuses. Avec les sensibilisations réalisées, et au fur et à mesure que les tensions communautaires semblent s'atténuer en de nombreux endroits, la démythification

[6] RPCPA, p. 1.
[7] Documents du Projet évalué

du caractère religieux du conflit se confirme, donnant ainsi plus de chance aux initiatives de réconciliation d'aboutir sur le terrain. On a ainsi par exemple vu les membres d'une communauté confessionnelle participer à la reconstruction des lieux de cultes de l'autre communauté. De même, après la signature du Pacte de non-agression entre Boeing et PK5, la communauté musulmane a cédé un bout de terrain de son cimetière pour permettre aux chrétiens d'y enterrer leurs morts.

On constate par ailleurs qu'avec la baisse des tensions, la popularité des groupes armés a commencé à décroître. Considérés dans un premier temps comme des « protecteurs » par la population, ces groupes armés sont de plus en plus assimilés à des criminels. La démythification du caractère religieux du conflit crée un environnement de plus en plus propice à la réconciliation pour la consolidation de la paix, à condition toutefois de s'attaquer aux autres causes de conflits communautaires, comme par exemple les conflits qui opposent régulièrement agriculteurs et éleveurs. Cela dit, même dans les endroits où les tensions communautaires ont considérablement baissé, il arrive qu'il ait des flambées de violences épisodiques à la suite de fausses nouvelles, de rumeurs, voire de manipulations de la part de personnes enclines à mettre de l'huile sur le feu. L'instrumentalisation de l'opposition chrétiens-musulmans reste possible, notamment de la part des hommes politiques prêts à conquérir le pouvoir à n'importe quel prix. Il est permis de penser que la population dans sa généralité sera moins prompte à tomber dans le piège de l'instrumentalisation, comme semblent l'indiquer la baisse du soutien et du crédit apportés aux groupes armés. Dans tous les cas, la sensibilisation et l'éducation restent des solides remparts contre les manipulations et les discours de haine et d'intolérance.

6. EFFICIENCE

La notion d'efficience renvoie à la question de savoir si les ressources nécessaires ont bien été mises en place, si les résultats du Projet ont été obtenus au moindre coût ou, à tout le moins, à des coûts acceptables. Etait-il possible d'obtenir plus de résultats avec les mêmes ressources ? Quelques éléments de réponse, très parcellaires - il est vrai -, sont apportés ici. Ces éléments se fondent sur les entretiens et les observations réalisées sur le terrain, ainsi que sur le budget.

6.1. L'utilisation des ressources

***Tableau 5* : Budget**

Etat du Budget à la date du 26 mars 2018 (Montants exprimés en dollars américains (US $))

	Catégorie de dépenses	Budget initial	Budget réaménagé	% Budget *(1)*	Décaissements	% Consommation *(2)*
1	Personnel et autres employés	955.596	762.510,28	21,58 %	788.513,75	21,73 %
2	Fournitures, produits de base, matériels	1.282.900	850.424,01	24,07 %	27.857,58	0,77 %
3	Equipements, véhicules et meubles	430.600	230.600	6,53 %	476.013,01	13,12 %
4	Services contractuels	1.374.000	1.016.376,6	28,76 %	1.076.761,04	29,67 %
5	Frais de déplacement	332.050	304.928,22	8,63 %	331.875,19	9,15 %
6	Transferts et subventions aux homologues	125.000	125.000	3,54 %	282.510,08	7,79 %
7	Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs	0	5.000	0,14 %	285.975,68	7,88 %
	Sous-total	*4.500.146*	*3.294.839,11*	*93,24 %*	*3.269.506,33*	*90,11 %*
8	Coûts indirects	257.254	238.920,71	6,76 %	149.144,14	4,11 %
Total		**4.757.400**	**3.533.759,82**	100,00 %	**3.418.650,47**	**94,22 %**

Total de Ressources mobilisées	3.628.549,02
Balance	209.898,55
Dépenses futures programmées	62.054,27
Ressources disponibles	147.844,28

(1) : Pourcentage calculé sur la base du montant total du budget aménagé, (c'est-à-dire sur 3.533.759,82 $)
(2) : Pourcentage calculé sur la base du montant total des ressources mobilisées (c'est-à-dire sur 3.628.549,02 $)

Les éléments budgétaires ci-dessus fournissent un état du budget et de sa consommation à la date du 26 mars 2018. Ils ne reflètent pas la stricte exactitude des comptes une fois tous les coûts pris en considération et le Projet clos. Dans tous les cas, de ce tableau, ainsi que des éléments collectés sur le terrain, il ressort quelques considérations sommaires ci-après.

- *Sur l'enveloppe globale du Budget*. Le budget global du Projet a été réduit de 4.757.400 $ initialement à 3.533.759,82$. Cette réduction a été appliquée aux différentes catégories de dépenses. Ce réaménagement budgétaire est intervenu fin

2015, au moment de la première demande d'extension du Projet dans le cadre de laquelle le Projet a intégré des actions de soutien aux partis politiques dans la perspective des élections législatives et présidentielles qui se profilaient à l'horizon. En termes d'origine des ressources, le réaménagement budgétaire traduit une baisse de la contribution du PNUD au budget du Projet, le PBF ayant apporté sa contribution au niveau prévu.

- *Sur la consommation du budget*. On note d'abord que la ligne *Fournitures et produits de base* avait était budgétisée à hauteur de 850.424,01 $ dans le budget aménagé, et qu'au final seulement 27.857,58 $ ont été dépensés à ce titre. La sous-consommation sur cette ligne a servi à financer d'autres dépenses, notamment les *Frais généraux de fonctionnement et autres coûts directs* pour lesquels le budget aménagé ne prévoyait que 5.000 $, alors qu'au final 285.975,68 ont été dépensés. De même, le poste *Equipements, véhicules et meubles* ainsi que celui des *Transferts et subventions aux homologues*, semblent avoir été sous-estimés. En effet, les dépenses finales sont de 476.013,01 $ contre 230.600 $ prévus pour les *Equipements, véhicules et meubles* ; et de 282.510,08 $ contre 125.000 $ prévus pour les *Transferts et subventions aux homologues.* Par ailleurs, on observe que finalement, même s'il restait encore des dépenses à faire à la date du 26 mars 2018, le budget global du Projet ne sera manifestement pas consommé en totalité (94,22% des ressources finalement mobilisées). Cela est quelque peu regrettable en particulier pour les activités menées par les ONG partenaires d'exécution. Comme cela a été mentionné, au moment de l'appel à projets, il avait été demandé aux ONG de faire des propositions à hauteur de 150.000 $. Mais finalement le montant maximum a été ramené à 50.000$ parce qu'il restait peu de temps pour mener les actions avant la clôture du Projet. Du coup, les ONG n'ont pas pu accompagner les communautés notamment dans la mise en œuvre effective des activités génératrices de revenus plébiscitées par la population en raison de l'impact réel qu'elles ont sur la vie des gens. Cela étant, le fait que le budget du Projet n'ait pas été entièrement consommé, traduit une attitude précautionneuse des gestionnaires du Projet. Quand on pense à toutes les sollicitations qu'il a pu y avoir au début du Projet, notamment en matière de soutien au processus de dialogue politique, il y avait le risque de dépenser plus que de raison. Dans ces conditions, la non-consommation de la totalité du budget révèle une attitude de prudence et de précaution, synonyme d'une gestion responsable du Projet.

6.2. Quelques éléments ayant impacté positivement l'efficience du Projet

Il y a quelques éléments qui ont influé positivement sur l'efficience du Projet et qui ont donc permis d'obtenir un maximum de résultats avec un minimum de ressources. Ces éléments qui du coup peuvent aussi apparaitre comme de bonnes pratiques, sont à rechercher dans les modalités pratiques de mise en œuvre du Projet. On peut ainsi citer par exemple :

- *L'organisation conjointe de certaines activités avec la MINUSCA*. Certaines activités ont été planifiées et exécutées conjointement par le PNUD et la MINUSCA. A titre d'exemple, le Projet a ciblé les jeunes en tant qu'acteurs et victimes du conflit, en leur proposant des THIMO associés à des activités de cohésion sociale. En organisant et en exécutant conjointement ces THIMO et ces activités de cohésion sociale, le PNUD et la

MINIUSCA ont agi selon les visées de la Programmation Conjointe (*Delivery as one) ;* ce qui a à coup sûr impacté le coût des activités et donc l'efficience du Projet.

- *L'engagement citoyen et la participation communautaire*. La participation bénévole des membres de la communauté à la mise en œuvre des actions a sans aucun doute contribué à obtenir plus de résultats à un moindre coût. Les membres des comités de paix, par exemple, sont bénévoles. De même, les communautés se sont parfois impliquées dans la réalisation de certaines infrastructures communautaires pour apporter bénévolement de la main d'œuvre.
- *La diffusion en Synergie des certains programmes radiodiffusés*. Certains programmes radiophoniques produits dans le cadre du Projet ont été diffusés en synergie, c'est-à-dire, simultanément sur différentes radios. Les auditeurs de ces radios avaient le même message au même moment. Cela a eu un impact positif en termes de coût, et donc d'efficience.

7. DURABILITE DES ACQUIS

Le Projet venant tout juste de se terminer au moment de la mission d'évaluation, la question ici n'est pas de savoir qu'est-ce qui est durable et qu'est-ce qui ne l'est pas. Il s'agit davantage de s'interroger sur les conditions d'appropriation et les chances de durabilité des acquis du Projet, en particulier en ce qui concerne les Comités Locaux de Paix et de Réconciliation, la dynamique d'engagement citoyen, et plus généralement, l'élan de réconciliation nationale par la médiation communautaire

7.1. A propos des Comités Locaux de Paix et de Réconciliation institués par le Ministère.

La question de la viabilité des CLPR institués par le Ministère se pose tant d'un point de vue institutionnel qu'économique et financier. Les CLPR sont des organisations d'intérêt public. Mais ce sont des entités sans personnalité juridique. Elles ne sont pas des services administratifs de l'Etat. Elles n'ont pas de ressources financières propres. Les membres de ces comités interrogés par la mission d'évaluation ont exprimé le souhait de voir ces comités émarger au budget de l'Etat. Une telle possibilité est difficilement envisageable compte tenu des ressources limitées de l'Etat mais aussi en raison de l'absence de statut juridique de ces entités. Autant dire que la pérennité des CLPR, loin d'être assurée, est tributaire de la politique de l'Etat centrafricain, aidé éventuellement par ses partenaires techniques et financiers.

7.2. A propos de la dynamique d'engagement citoyen pour la paix

L'implication de nombreux citoyens en qualité de médiateurs, de membres de divers mécanismes locaux de paix (comités/noyaux de paix, comités de médiation, commissions de sages etc.), ou encore d'observateurs des bureaux de votes, etc., traduit la volonté des citoyens centrafricains de voir aboutir le processus de résolution pacifique du conflit. Mais il nous semble que cette dynamique d'engagement citoyen ne persistera et ne s'amplifiera que si les centrafricains ont le sentiment d'être entendus tant sur le plan général que personnel. Sur le plan politique et général, la dynamique d'engagement citoyen restera forte si la population a le sentiment que la situation du pays s'améliore en matière d'insécurité et d'impunité. A cet égard, la mise en place de la Commission Justice, Vérité, Réparation et Réconciliation ainsi que la mise en route de la Cour Pénale Spéciale sont attendues avec impatience par la population. La soif de justice a été confirmée par l'intérêt que les centrafricains en général et les banguissois en particulier ont manifesté à la tenue de la dernière session des assises de Bangui. Si la sécurité n'est pas rétablie et si justice n'est pas faite pour les victimes, la dynamique d'engagement citoyen pour la paix risque de s'effilocher, car les citoyens n'auront plus confiance dans le processus de paix et dans le système.

Sur le plan individuel, la dynamique d'engagement citoyen risque de ne pas faire long feu si les individus qui s'engagent au service de leurs communautés ne se sentent pas reconnus. Au cours des trois dernières années, différents comités/noyaux de paix et de réconciliation ont été mis en place aussi bien dans le cadre du présent Projet qu'en dehors. La stratégie du Ministère qui consiste à ne reconnaître et à ne prêter attention qu'aux seuls CLPR institués à son initiative, n'est pas de nature à encourager la dynamique d'engagement citoyen dans toute sa dimension. Les témoignages récoltés auprès de nombreux acteurs sur le terrain tendent à montrer un certain découragement quant à la participation des citoyens à ces mécanismes locaux de paix et de réconciliation en raison de la non-reconnaissance de leur travail à la contribution de la paix et de la réconciliation. C'est pour maintenir vivante et amplifier la dynamique d'engagement citoyen pour la paix que dans ce rapport, il est avancée l'idée qui consiste à laisser les acteurs

de terrain constituer librement des comités/noyaux de paix au niveau local dès lors que cette constitution s'opère en respectant un cadre préalablement fixé par le Ministère qui par ailleurs accréditerait/certifierait les comités/noyaux qui remplissent les conditions.

7.3. L'élan général de réconciliation nationale par la médiation communautaire

Il a été noté que le Projet a contribué à faire baisser les tensions entre communautés et donc à poser les jalons d'un processus de réconciliation nationale qui s'appuie sur la médiation inter/intracommunautaire. Comme cela est aussi d'ores et déjà apparu dans les développements qui précèdent, pour que l'élan général de réconciliation nationale impulsé par le Projet se poursuive et s'amplifie, au moins 2 séries de conditions doivent être réunies. D'une part, il importe de renforcer le pilotage du processus. Ceci signifie qu'il est indispensable de poursuivre le processus de renforcement des capacités du Ministère en charge de réconciliation nationale, non seulement d'un point de vue technique et opérationnel, mais aussi en termes de leadership. Concrètement, le leadership du Ministère devrait le conduire au final à avoir une vision globale et précise qui, déclinée en éléments stratégiques et opérationnels, aboutirait notamment à l'élaboration d'un document de stratégie nationale de réconciliation, à la mise en route de la Cour Pénale Spéciale et de la Commission Vérité, Justice Réconciliation et Réparation, et à la mise en place d'une architecture de paix inclusive.

D'autre part, pour aboutir à la réconciliation pour une paix durable, il parait nécessaire que la médiation inter/intracommunautaire (approche par le bas) aille de pair avec le dialogue politique (approche par le haut). Là encore, l'élan de réconciliation impulsé par le Projet risque de ne pas faire long feu si au niveau politique, il n'est pas rapidement mis un terme aux agissements des groupes armés qui continuent de sévir dans l'arrière-pays. L'Initiative de médiation africaine qui prendra le relais du présent Projet devrait déboucher dans un délai raisonnable vers une cessation définitive de hostilités et donc vers la démobilisation des combattants armés. Faute de quoi, les acquis et les bénéfices du Projet risquent à terme d'être remis en question.

8. CONCLUSIONS ET ENSEIGNEMENTS

Les éléments de conclusion et d'enseignements (leçons apprises) que l'on peut tirer de la mise en œuvre du Projet sont d'ores et déjà apparus plus ou moins clairement au fil des développements qui précèdent. Ce chapitre reprend de façon ramassée quelques-uns de ces éléments qui apparaissent comme les plus significatifs du point de vue de l'évaluateur. Lorsque ces éléments sont lus sous le prisme du Projet ici évalué, ils apparaissent comme des conclusions et/ou des enseignements (leçons apprises). S'ils sont lus de manière non-contextualisée, c'est-à-dire sans nécessairement se référer au Projet évalué ici, ils peuvent alors être considérés comme des enseignements susceptibles de s'appliquer à d'autres projets ou interventions du même genre.

***Conclusion/Enseignement 1* : Dans un conflit aussi grave que celui qu'a connu la RCA, dont les causes profondes sont diverses, une intervention qui vise la réconciliation nationale et la restauration de la cohésion sociale sera d'autant plus appropriée qu'elle s'inscrira dans une approche globale, promouvant une prise en compte transversale des problèmes.**

Le conflit centrafricain qui s'est cristallisé autour des affrontements entre chrétiens et musulmans, n'est pas un conflit confessionnel. C'est une crise générale qui plonge ses racines dans la mauvaise gouvernance du pays depuis des décennies et dans la paupérisation des populations. Pour aboutir à la réconciliation nationale et à raffermir la cohésion sociale, le Projet a cherché à déployer une approche globale consistant simultanément à promouvoir la médiation au niveau des communautés et à appuyer le dialogue politique. Cette approche consistait en une intervention avec des actions diversifiées prenant en compte les causes du conflit et répondant aux besoins des populations. C'est ainsi que l'intervention du Projet a été pertinemment orientée vers diverses actions : soutien au processus électoral, médiation, justice pour les victimes (par le soutien à la mise en place de CVJRR), relèvement socio-économique (par les AGR, les THIMO), etc.

***Conclusion/Enseignement 2* : Parce que le processus de réconciliation met en branle des mécanismes et des moyens divers à différents niveaux, il est indispensable d'en assurer la coordination.**

Contrairement à ce qui avait été prévu initialement, le Projet n'a pas réussi à mettre en place une architecture de paix inclusive et pérenne organisée à tous les niveaux. Au niveau national (macro), il n'y a pas de mécanisme de coordination permettant de faire la jonction entre les interventions spécifiquement dédiées à la réconciliation nationale et relevant du portefeuille ministériel de la réconciliation nationale et les autres interventions ayant une incidence sur la réconciliation, mais relevant d'autres portefeuilles ministériels (économie, justice, sécurité, etc.). Au niveau régional/préfectoral (méso), il n'y a pas de mécanisme d'évaluation, de capitalisation et de renforcement de l'ensemble des initiatives locales dédiées à la réconciliation. Au local (micro), toutes les initiatives de réconciliation ne sont pas reconnues et encadrées par les pouvoirs publics. Il n'y a pas de pont entre les CLPR institués par le Ministère en charge de la réconciliation et les autres initiatives et mécanismes de réconciliation émanant des communautés sur le terrain. L'absence d'unité et de coordination du

processus traduit un déficit de vision et de stratégie à propos de la réconciliation et la cohésion sociale pour la paix.

<u>Conclusion/Enseignement 3</u> : La mise en place d'un comité de pilotage ad hoc est nécessaire au bon déroulement du projet, que cela ait été expressément prévu dans le document de projet ou pas.

Le comité de pilotage offre un espace de dialogue, de plaidoyer et de d'orientation stratégique du Projet. Le fait de ne pas avoir institué de comité de pilotage ad hoc a, d'une certaine manière, affecté les performances du Projet en termes d'efficacité. Il explique en partie pourquoi le Projet n'a pas réussi à créer une architecture de paix inclusive à tous les niveaux

<u>Conclusion/Enseignement 4</u> : La souplesse du mécanisme de financement PBF confère une latitude bénéfique, permettant de définir les actions du Projet selon une approche itérative, et donc d'adapter le Projet au contexte et à l'évolution de ce dernier.

Le cadre logique du Projet a été modifié à 2 reprises, le faisant passer de 3 à 6 résultats, avec 2 extensions sans coûts supplémentaires. Du reste, les actions à mettre en œuvre n'étaient pas toutes définies avec précision dans le document de Projet. Une telle souplesse sied à la recherche de l'effet catalyseur visé par le PBF qui ne peut pas être enfermée dans un cadre logique complètement corseté. Définir les actions à mettre en œuvre sur le terrain selon une approche itérative permet d'adapter le Projet à l'évolution de la situation et du contexte.

<u>Conclusion/Enseignement 5</u> : L'implication des communautés dans les mécanismes locaux de paix traduit la volonté de ces communautés de s'impliquer dans la médiation et donc dans la résolution des conflits qui les affectent. Tous les mécanismes locaux de paix méritent de ce fait la considération des pouvoirs publics

Se sentant concernées par le conflit et désireuses de trouver une issue la crise, les communautés à la base se sont mobilisées en s'impliquant volontairement et gracieusement dans diverses actions. Des nombreuses initiatives communautaires, appuyées ou non par des partenaires de développement et des organisations non-gouvernementales, ont vu le jour pour faire de la médiation, de la prévention et de la résolution des conflits. Elles participent toutes au processus de réconciliation nationale et de cohésion sociale, et méritent d'être encouragées et soutenues par les pouvoirs publics dès lorsqu'elles interviennent dans un cadre solide, clair et incitatif qu'il appartient à l'Etat de définir au préalable.

<u>Conclusion/Enseignement 6</u> : Les actions de sensibilisation, de médiation et de résolution des conflits conduisent plus facilement à la réconciliation lorsque les communautés interagissent dans le cadre d'un projet commun comportant une composante économique.

Les actions de relèvement socio-économique (construction ou réhabilitation d'infrastructures, AGR, THIMO, etc.), jouent un rôle primordial dans la réconciliation des communautés. Non seulement elles répondent à un réel besoin pour des populations durement frappées par la crise, mais en outre elles conduisent à créer des espaces où les

communautés peuvent interagir entre elles, tout en travaillant à un projet communautaire commun. La réconciliation dans ces conditions n'est plus une idée abstraite. Elle se trouve incarnée dans un projet communautaire commun.

<u>Conclusion/Enseignement 7</u>* : *Un projet conjoint des Agences du Système des Nations Unies aboutit à des résultats importants en particulier lorsque les activités sont mises en œuvre sur le terrain sur la base d'une planification commune

Certaines activités sur le terrain ont été réalisées conjointement par le PNUD et la MINUSCA. Les THIMO en direction des jeunes, par exemple, ont été réalisés selon un séquençage alternant les travaux en eux-mêmes et les actions de sensibilisation à la cohésion sociale. Ce genre d'organisation du travail a à coup sûr impacté l'efficience du Projet. Ce qui a fait la différence ce qu'il s'agissait d'un projet commun, certes. Mais c'est aussi le fait particulier que les activités étaient réellement mises en œuvre conjointement sur le terrain. Les cibles et les bénéficiaires des actions étaient identifiées ensemble et les actions exécutées conjointement, sur la base d'un plan de travail commun.

<u>Conclusion/Enseignement 8</u> : Dans un contexte où les organisations locales ont des capacités limitées, la rigueur de certaines règles et procédures de gestion du PNUD ne permet pas toujours de choisir les petites organisations locales en tant que partenaires, et donc de leur donner une chance de voir leurs compétences renforcées.

La procédure de sélection des partenaires d'exécution et des prestataires du Projet a parfois retardé l'exécution de certaines activités. A certains égards, les règles et procédures de sélection des partenaires du PNUD sont trop rigides lorsqu'il s'agit de traiter avec des organisations locales qui parfois disposent d'une réelle légitimité auprès des communautés, mais dont les capacités techniques sont faibles. Du coup, ce sont souvent les grosses organisations nationales ou les organisations non-gouvernementales internationales qui bénéficient davantage des appuis du PNUD en qualité de partenaires ou de prestataires. Parfois, cela ne permet pas au PNUD de jouer son rôle en matière de renforcement des capacités des organisations locales.

9. RECOMMANDATIONS

Les Recommandations ci-dessous constituent des pistes de travail indicatives que la mission d'évaluation soumet à la réflexion de l'ensemble des acteurs du Projet. Elles n'ont pas nécessairement vocation à être complètes car plus que quiconque, les acteurs du Projet sont les mieux placés pour concevoir la suite du Projet en s'appuyant sur les enseignements ci-dessus et/ou en apportant les correctifs nécessaires par rapport aux difficultés ou aux lacunes mises en exergue. Ces recommandations peuvent avoir une portée d'ordre général. C'est la raison pour laquelle il leur est parfois associé des mesures plus précises et plus concrètes qu'il conviendrait de prendre pour tendre vers la finalité exprimée par la recommandation.

Recommandations d'ordre stratégique

- **Concevoir/Elaborer un document de Stratégie nationale de réconciliation nationale et de cohésion sociale.**

  Le Gouvernement devrait s'atteler à l'élaboration d'une Stratégie nationale de la réconciliation prenant en compte les évolutions de la situation et clarifiant la vision des autorités sur la réconciliation nationale. Cette stratégie devrait mettre en lumière l'articulation entre d'un côté, les interventions conjoncturelles spécifiquement dédiées au processus de réconciliation et de cohésion sociale post-crise, et de l'autre, les interventions plus structurelles portant sur les causes profondes de la crise (questions sur la justice, la gouvernance, le développement économique, la justice sociale, etc.). Cette articulation passerait notamment par la mise en place d'un cadre de concertation et de coordination interministérielle (et donc intersectorielle) au niveau central de l'Etat.

- **Entretenir le dialogue politique au plus haut niveau de l'Etat avec l'ensemble de la classe politique à travers la représentation nationale qui devrait prendre ses responsabilités.**

  Il importe de prendre garde à ne pas faire de la réconciliation nationale une affaire du Pourvoir Exécutif et de donner la plus grande place au Pouvoir Législatif pour traiter de la question. La classe politique, à travers le Parlement (et donc à travers des lois), devrait certes se prononcer sur certaines questions délicates qui touchent à la réconciliation nationale comme les questions de justice transitionnelle (qu'est ce qui relèvera de la compétence de la CVJRR, par exemple). Mais plus généralement, elle devrait aussi prendre sa place dans la définition, la mise en œuvre et l'évaluation de la Stratégie nationale de réconciliation.

- **Poursuivre les efforts notamment financiers pour amplifier le mouvement de diminution des violences et consolider les acquis de la réconciliation, en agissant simultanément par le haut et par le bas.**

  Les violences et les risques d'affrontements n'étant pas disparues partout sur le territoire, les bailleurs de fonds et plus généralement les partenaires techniques et financiers devraient continuer de soutenir les interventions de réconciliation afin de ne pas risquer de perdre le bénéfice des acquis. Pour cela, les efforts à consentir devraient être faits aussi bien au niveau du haut qu'au niveau du bas.

Ainsi, l'intervention de l'Initiative Africaine qui prendra le relais du présent Projet est tout à fait justifiée. Elle devrait « Forcer la réconciliation » par le haut dans un délai raisonnable, c'est-à-dire forcer les groupes armés résiduels à déposer les armes car la population ne comprendrait pas que la paix continue d'être menacée par des hommes en armes dont la légitimité au près des communautés est de plus en plus contestée. Mais dans le même temps, les efforts devraient simultanément être fait pour intervenir au près des communautés durement touchées qui attendent notamment que leur situation économique s'améliore et que justice soit enfin rendue aux victimes.

Recommandations d'ordre opérationnel

- **Bâtir une architecture de paix organisée à 3 niveaux, avec une répartition précise des rôles à chacun de 3 niveaux**

  Au niveau central de l'Etat qui est le niveau d'orientation stratégique, cette structure comprendrait non seulement les services et mécanismes du Ministère en charge de la réconciliation nationale, mais aussi un cadre de concertation et de coordination intersectorielle. Au niveau périphérique, des comités régionaux ou préfectoraux de réconciliation pourraient être institués avec pour missions principales, d'évaluer les besoins, d'évaluer les réalisations des comités locaux de paix sur le terrain, de renforcer les compétences de ces derniers et de les accompagner dans l'exercice de leurs missions. Au niveau du terrain, les comités locaux de paix auraient pour fonctions principales la médiation, la prévention et la gestion des conflits ainsi que la sensibilisation et la mobilisation communautaire. Le comité local de paix au niveau du terrain, rendrait compte de son travail au comité régional/préfectoral, qui lui-même rendrait compte au niveau central du Ministère.

- **Passer d'une approche technocratique d'institutionnalisation des Comités Locaux de Paix et de Réconciliation par l'Etat à une approche empirique de labellisation, d'accréditation des mécanismes locaux de paix et de réconciliation**

  L'Etat devrait susciter et encourager la libre création des comités locaux de paix ou les noyaux de paix au niveau local. Au préalable, il fixerait le cadre réglementaire de création et de fonctionnement de ces comités. Ce cadre prévoirait également un mécanisme d'accréditation ou de labellisation des comités par l'Etat. Cela permettrait aux communautés locales, éventuellement appuyées par des organisations de la société civile et/ou par des partenaires de développement de créer des comités en fonction de la situation particulière du terrain, mais tout en respectant le cadre général préalablement fixé par l'Etat et en étant reconnu par ce dernier car ces comités remplissent une mission d'utilité publique.

- **Enchâsser la création d'un comité local de paix dans un projet global de développement communautaire**

  Le comité local de paix est l'expression de l'engagement citoyen et de la vitalité d'une communauté désireuse de prendre en main sa destinée. Sa mise en place devrait être enchâssée dans un projet global de développement défini par la communauté elle-même, sur la base d'une auto-évaluation de ses besoins. Le

comité local de paix serait ainsi créé dans le cadre d'un projet de développement communautaire qui servirait de cadre de référence lorsque l'Etat, une ONG ou un partenaire de développement souhaite intervenir dans l'aire géographie de la communauté en question. Le projet de développement communautaire s'articulerait dès lors autour des actions relatives à :

i. la gestion des conflits, la réconciliation la transformation des rapports sociaux (médiation, sensibilisation, éducation, prévention, retour des réfugiés et des déplacés, etc.). Cette action constituerait le domaine d'intervention de base du comité local de paix ;

ii. le relèvement socio-économique (mise en place des AGR et/ou des infrastructures communautaires : marchés, écoles, routes, etc.) ;

iii. la restauration de l'autorité de l'Etat

iv. les relations de la communauté avec l'autorité traditionnelle

- **Assouplir les règles de sélection des partenaires d'exécution ou de prestataires dans les projets du PNUD, pour aménager la possibilité de recourir à des accords de gré à gré, dès lors qu'il est clairement justifié qu'un tel cours permet de renforcer les compétences du partenaire ou du prestataire, dans un contexte où les capacités sont notoirement limitées.**

  Dans le cadre de projet de réconciliation, et dans un contexte de fortes inégalités entre les hommes et les femmes, cet assouplissement devrait permettre de privilégier à chaque fois que cela est possible les organisations féminines ou à assise féminine.

- **(Toujours) Instituer un comité de pilotage du projet qui est l'espace d'orientation stratégique du projet, de plaidoyer et de dialogue entre acteurs poursuivant les mêmes objectifs**

- **(Toujours) Concevoir le suivi-évaluation du projet de manière à anticiper l'exploitabilité de ces données rapportées, notamment en veillant systématiquement à préciser la désagrégation des chiffres selon les catégories d'acteurs ou de bénéficiaires (hommes, femmes, jeunes, etc.).**

Annexes

Annexe 1 : Termes de référence

Notice de sélection pour Consultant Individuel IC/77/PR/2017

Pays : République Centrafricaine Intitulé de la mission : Recrutement d'un (01) consultant international et d'un (01) consultant national pour l'évaluation finale du Projet d'Appui au processus de Réconciliation nationale pour une paix durable en RCA

Durée de la mission: 15 jours Prière envoyer vos propositions (propositions technique et financière) dûment signées à l'adresse e-mail achats.cf@undp.org avec mention de la référence et intitulé du dossier. Toute demande de renseignement sera adressée à l'adresse e-mail : registry.cf@undp.org

I. Contexte

Vaste pays d'Afrique Centrale (623 000 Km2), avec une population d'environ 5 millions d'habitants, la République Centrafricaine (RCA) est marquée par des décennies de crises politico-militaires depuis son indépendance. La communauté internationale dans son ensemble, et plus particulièrement la CEEAC, l'Union africaine et les Nations unies se mobilisent depuis des décennies pour soutenir le pays dans sa marche vers la stabilisation et le développement. Mais la détérioration progressive du climat politique et social amorcé après les élections de 2011 a abouti sur l'émergence d'une nouvelle rébellion. Déclenchée en décembre 2012, la crise a abouti le 24 mars 2013 à un coup d'état par la coalition Séléka. Ce renversement de l'ordre constitutionnel et la riposte des milices anti-balaka a plongé le pays dans une spirale de violence, ainsi que d'une crise humanitaire sans précédent.

Afin d'apporter sa contribution à la résolution de la crise et à la consolidation de la paix en RCA, le PNUD a mis en œuvre plusieurs projet dont le « projet d'appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en RCA ». Ce projet vise à fournir aux acteurs nationaux, un accompagnement technique et financier en vue de rétablir la cohésion sociale et, à moyen terme, faciliter le processus de réconciliation nationale pour une paix durable en République Centrafricaine. Dans cette perspective, le projet met l'accent sur la promotion de la médiation inter/intracommunautaire pour réduire la violence, apaiser les tensions et amorcer un dialogue inter-centrafricain pour une réconciliation nationale et une paix durables par la mise en place d'un réseau de médiateurs et des Comités locaux de paix et de dialogue, ainsi que la mise en place d'une structure nationale pérenne de médiation et de dialogue composée de leaders de divers horizons, politiques, traditionnels, religieux, y compris les femmes et les jeunes leaders issus de la société civile. Cette stratégie sera accompagnée par des mesures de renforcement des capacités techniques, institutionnelles et matérielles des acteurs étatiques et non étatiques à tous les niveaux.

II. Objectifs de l'évaluation

Le projet d'Appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en RCA, exécuté selon la modalité DIM et co-financé par le Fonds de Consolidation de la Paix des Nations Unies et le PNUD, a bénéficié de deux extensions prolongeant son délai d'exécution de Juillet 2016 à Mars 2017. Conformément aux procédures de gestion de programmes et

projets du PNUD, l'évaluation finale du projet est exécutée pour s'assurer que les activités prévues dans le cadre du projet ont été effectivement réalisées et les résultats attendus ont été atteints. L'évaluation vise aussi à relever les acquis et les insuffisances/contraintes survenus dans la mise en œuvre du projet et quelles sont les mesures correctives utilisées. Les principaux acteurs de l'évaluation comprennent les structures nationales ayant bénéficié de l'appui du projet, les institutions en charge de la mise en œuvre du projet, les ONG et association, les communautés locales et les institutions partenaires.

III. Résultats attendus

Le principal résultat attendu de l'évaluation est un rapport d'évaluation finale qui permettra de comprendre le processus d'élaboration et de mise en œuvre du projet, de même que leçons apprises et les recommandations de mise en œuvre de projets similaires en RCA et/ou ailleurs. De façon plus précise, ce rapport devra être organisé de la façon suivant à :

1. Présenter un résumé exécutif
2. Présenter le contexte de son développement et de sa mise en œuvre
3. Etablir les constats et conclusions sur la mise en œuvre
4. Evaluer les résultats atteints et faire des recommandations
5. Tirer les leçons de la mise en œuvre du projet

IV. Domaines d'évaluation et d'analyse

1. Questions clés auxquelles doit répondre le rapport d'évaluation :

La présente mission vise à évaluer l'efficience, l'efficacité, la pertinence du projet ainsi que la durabilité des résultats atteints en vue de fournir au PNUD les recommandations détaillées pouvant orienter ses appuis ultérieurs dans le domaine de la réconciliation et la consolidation de la paix en RCA.

De manière spécifique, l'évaluation devra répondre à certaines questions clés, à savoir :

- Les activités prévues dans le cadre de la mise en œuvre du projet ont-elles été réalisées ?
- Les activités planifiées étaient-elles pertinentes, bien planifiées, bien conçues, engageaient-elles les bénéficiaires ?
- Le Gender marker du projet a-t-il été respecté ?
- Les rôles et responsabilités de chacun des acteurs de mise en œuvre était-il pertinent/respecté ?
- Les activités réalisées ont-elles eu un impact sur les bénéficiaires ?
- Les objectifs stratégiques du projet ont-ils été atteints et ceux-ci suffisent-ils à contribuer à l'atteinte des objectifs du Cadre stratégique intérimaire, du CPD et de l'UNDAF ?
- Quels sont les problèmes, facteurs ou défis rencontrés pendant la mise en œuvre y compris des facteurs qui ont facilité ou freiné la réalisation des objectifs, et des solutions adaptées (si des solutions ont été identifiées et/ou adaptées) ?
- Evaluation de la pérennité éventuelle des résultats et des bénéfices du projet au-delà de son terme : quels sont les facteurs clés auxquels il faudra accorder de l'attention afin d'améliorer les perspectives de pérennité des résultats du projet ?

• Quels sont les principaux enseignements tirés en termes d'activités, d'approche, de partenariat institutionnel et de mise en œuvre ?

• Quelles sont les recommandations et suggestions pour la mise en œuvre de projets similaires en RCA et ailleurs ?

La liste de questions n'est pas exhaustive, mais sert de base de travail pour orienter le travail de l'évaluateur.

2. Méthodologie d'intervention

La mission effectuera d'abord un examen de la documentation disponible (documents de projets, rapports d'activités, rapports trimestriels, annuels, etc.) Elle aura des entretiens avec l'Unité de gestion et les parties prenantes au niveau national, avec les bailleurs de fonds et organismes représentés en RCA avec lesquels le PNUD a collaboré dans le cadre du projet. La mission devra également effectuer des visites sur le terrain, faire des observations directes et discuter avec les intervenants à la base.

Les principales parties prenantes à prendre en compte dans cette évaluation sont les suivantes:

• Organe de supervision du projet ;

• Organes consultatifs et institutions bénéficiaires ;

• Équipe de gestion du projet ;

• Partenaires d'exécution ;

• Management du bureau Pays du PNUD ;

• Les sections des affaires politiques et civiles de la MINUSCA ;

• Le Secrétariat technique du Peacebuilding Fund en RCA ;

3. Les livrables de l'évaluation

• Un rapport de démarrage 72 heures après le début de la mission, comprenant un plan de travail détaillé et un chronogramme ;

• Une présentation des résultats de l'évaluation aux acteurs clés à la fin de la mission sera organisée ;

• Un premier draft du rapport après la fin de la mission pour commentaires ;

• Un rapport d'évaluation final détaillé une semaine après réception des commentaires sur le premier jet de rapport, sur la base du format de rapport qui sera fourni au démarrage de l'exercice d'évaluation. Le rapport inclura également des annexes tels que : les termes de référence, l'itinéraire, la liste des personnes rencontrées, les résumés des visites sur le terrain, la liste des documents consultés, etc.

• Le rapport incluant les annexes sera rédigé en français et présenté sous format Word. Les consultants devront apporter leurs propres ordinateurs. L'impression et la reproduction seront prises en charge par l'Unité de gestion du projet.

• Les points de vue de toutes les parties prenantes seront recherchés et présentés dans le premier jet du rapport d'évaluation et les points de vue contradictoires devront être inclus en annexe du rapport final.

Le rapport d'évaluation comprendra une section énonçant les conclusions factuelles de l'évaluation, à la lumière des résultats. Les recommandations devront être des suggestions

succinctes pour des interventions critiques qui sont spécifiques, mesurables, réalisables et pertinentes. Une table de recommandations sera mise dans le résumé du rapport.

V. Mission d'évaluation

La mission d'évaluation sera conduite par deux experts :

- Un expert international en évaluation de projet ayant une expérience dans les domaines de la consolidation de la paix, notamment en Afrique subsaharienne ;

- Un expert national disposant d'expérience dans le domaine de la cohésion sociale et du dialogue communautaire.

VI. Compétences

Compétences Organisationnelles :

• Intégrité en accord avec les valeurs et les normes éthiques de l'ONU ;

• Fait le plaidoyer pour la vision, la mission, et les buts stratégiques des Nations Unies;

• Flexibilité et une adaptabilité aux aspects culturels, de genre, de religion, de race, de nationalité et d'âge.

Compétences Fonctionnelles :

• Développement et efficacité opérationnelle ;

• Capacité d'appuyer l'identification, la formulation, la mise en œuvre des projets et programmes de développement, y compris en contexte instable ;

• Capacité de communication avec les différents partenaires, agences du SNU, ONG, le gouvernement.

• Focalise sur les résultats ;

• Répond de manière constructive aux appréciations ;

• Aborde constamment le travail avec énergie et ponctualité, ainsi qu'avec une attitude positive et constructive ;

• Démontre de solides compétences en communication orale et écrite ;

• Démontre une ouverture au changement et la capacité de gérer des situations complexes ;

• Bonne résistance au stress.

VII. Qualifications et expériences

Diplômes :

• Être titulaire au minimum, d'un diplôme de niveau Maitrise en sciences sociales, économie, relations internationales ou autres discipline et qualifications équivalentes au profil recherché.

Expériences :

• Avoir au moins 3 années d'expérience professionnelle dans le domaine de l'évaluation des projets/programmes, y compris les évaluations thématiques ;

• Avoir une expérience avérée en évaluation dans un contexte de relèvement post-conflit et une bonne connaissance du milieu socioculturel africain au sud du Sahara ;

• Compétence démontrée dans l'application de la politique de S&E du PNUD et dans la gestion appliquée à l'évaluation de projets/programmes internationaux ;

• Capacité de rédaction attestée selon les standards internationaux les plus élevés ;

• Disponibilité à se déplacer à l'intérieur du pays et à travailler sur le terrain dans des conditions souvent difficiles ;

• Compréhension manifeste des questions liées au genre et expérience dans le domaine de la justice, de la sécurité et de la prévention des conflits ;

• Excellentes aptitudes à la communication ;

• Compétences analytiques avérées ;

• L'évaluation des projets et programmes et les expériences au sein du système des Nations Unies seront considérées comme un atout.

Langues :

• Une bonne maîtrise du Français (la connaissance de l'anglais serait un avantage)

VI. Constitution du dossier de soumission

Les offres techniques et financières doivent être soumises au PNUD selon la présentation suivante recommandée. Les candidats doivent mettre tous les documents sous format PDF et les télécharger en ligne. Les documents suivants devront être transmis afin que le dossier de candidature soit considéré comme complet aux fins d'analyse :

• Une lettre de motivation ;

• Le CV ou notice personnelle indiquant toute l'expérience passée des projets/programmes similaires, ainsi que les coordonnées (email et numéro de téléphone) du candidat et au moins trois (3) personnes de références professionnelles ;

• Une brève description de l'approche de travail / proposition technique donnant la raison pour laquelle l'individu se considère le plus approprié pour la mission, et une proposition de méthodologie (maximum 2 pages).

• Une proposition financière indiquant le montant total du contrat et tous les autres coûts liés aux voyages (tels que billet d'avion, per diem, déplacements, frais téléphoniques, etc.), soutenu par un tableau détaillé des coûts.

Le consultant international assurera la coordination de la mission. Il aura la responsabilité globale de la livraison des produits de l'évaluation. Les rôles et responsabilités des consultants seront décrits dans chaque contrat. Les documents seront mis à la disposition des évaluateurs avant le lancement de la mission et, dans la mesure du possible, sous format électronique. Tous les autres rapports produits dans le cadre du programme (y compris le Prodoc), les sites Web, les publications, la correspondance, etc. considérés comme pertinents pour l'évaluation pourront leur être communiqués par l'équipe du programme à Bangui, après leur prise de fonction.

Les candidatures féminines sont vivement encouragées

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Date	Heure	Nom et prénom	Titre	Organisation	Remarque
12/03		Mme Malika			
13/03		LAMY Frédéric	Spécialiste Sécurité Communautaire	PNUD	
		4 personnes	Membres du Groupe Qualité	PNUD	
14/03		Natacha KUNAMA, Coordinatrice	Natacha KUNAMA, Coordinatrice	Fonds de Consolidation de la Paix des NU en RCA	
15/03	9h	Mme VAN RIJN Natasha	Coordonatrice des Programmes		
	16h30	Mr STEFANINI Davide	Représentant	UE Fonds Bêkou	
16/03	9h	Me MANDE-DJAPOU Fernand	Coordonateur	Groupe de travail de la société civile sur la justice transitionnelle	Face Autorité Nationale des Elections
	14h30	GUEPIN Laurent	Directeur	MINUSCA Division des affaires civiles	
	16h	Groupe de 4 personnes (2 hommes, 2 femmes)		Membres du Comité de pilotage de la réouverture du cimetière de Boeing	Marie de Boeing
17/03	8h	NGOLOTE Jean-Benjamin	Directeur	Association Grenier d'Afrique	
	10h	8 personnes (6 hommes 2 femmes)		Membres des Comités Locaux de Paix du 3ème et du 5ème	
	11h	Mr PAMESSOUA Hyacinthe	Chargé de la formation	Conseil National de la Jeunesse Centrafricaine	
19/03	9h	GONIWA Samuel	Coordonateur	APSUD	2ème arrondi
	11h30	GBAGUIDI Arsène	Chargé des affaires politiques	MINUSCA Division des	

				affaires politiques	
	13h	Mme SAMBE Nadia	Assistante Projet	SFCG	Rue du Stade
	16h	Mr SENGUE Jean Clément	Coordonnateur de programme	Association des Radios communautaires	(2ème arrond.)
20/03	9h	Mme EKOMO Kessy	Coordinatrice	URU	Av. Boganda
	10h30	AIBINU Aderemi,	Spécialiste Réintégration	MINUSCA Youth At Risk Initiative	
	14h	Mme IZAMO BALEPOU Brigitte	Vice présidente	Plate forme des confessions	Cour de Cassation
	15h	Père Médard	Directeur	Centre Catholique Universitaire	Bureau
	16h30	THEODORA Gilles	Attaché à la coopération	Ambassade de France	
21/03	10h	Mr GASSAMA Musa	Directeur	MINUSCA Divisions Droits Humains	
	15h			FADEC	Stade 2
22/03	10h	Mme AKA		ASA	
23/03		5 Membres de la communauté et classe des élèves			Yaloké

Annexe 3 : Liste des principaux documents consultés

- Accord de cessation des hostilités en République Centrafricaine, Brazzaville 2014
- PBSO, Mission to CAR 6-13 December 2016 Report, 2016
- PNUD, Descriptif de Projet, 2014
- PNUD, République Centrafricaine, Cadre programmatique du PNUD 2014-2015,
- PNUD, IRF – Révision de descriptif de projet, Formulaire 2.2, 2015
- PNUD, Projet d'appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en République Centrafricaine, Rapport annuel 2015
- PNUD, Projet d'appui au processus de réconciliation nationale pour une paix durable en République Centrafricaine, Rapport annuel 2016, 2016
- PNUD, Annex 7. Evaluation Report Template and Quality Standards
- PNUD, Draft programme de pays pour La République Centrafricaine (2012-2016)
- PNUD, The evaluation policy of UNDP
- PNUD, Evaluation au niveau des projets directives pour réaliser les évaluations Finales des projets du FEM et soutenus par le PNUD, Bureau de l'évaluation, 2012
- PNUD, Guide de la Planification, du Suivi et de l'Evaluation axés sur les résultats du développement
- Evaluation des besoins de relèvement et de consolidation de la paix en RCA et élaboré son Plan National de Relèvement et de Consolidation de la Paix en RCA 2017-2021.
- Cheikh FAYE, Léonard GOTOAS, Boniface NZONIKOUA, Rapport final, Evaluation finale – Cadre stratégique de coopération PNUD/RCA, cycle 2012-2016
- Ministère des Affaires Sociales et de la Réconciliation Nationale, Note conceptuelle relative à la mise en place des Comités Locaux de Paix et de Réconciliation en République Centrafricaine, juin 2016
- Ministère des Affaires Sociales et de la Réconciliation Nationale, Rapport d'exécution de la deuxième étape du plan d'action de la première séquence de mise en place des Comités Locaux de Paix et de Réconciliation (CLPR) avec le financement reçu du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
- Ministère des Affaires Sociales et de la Réconciliation Nationale, Rapport de la mission d'imprégnation et de renforcement des capacités au Rwanda dans le cadre de la mise en place de la Commission Vérité, Justice, Réparation et Réconciliation en République Centrafricaine, Période 30 octobre au 08 novembre 2016
- Ministère de la Réconciliation Nationale, du Dialogue politique et de la Promotion de la culture civique, Stratégie Globale de la réconciliation nationale, novembre 2014
- APSUD, Rapport d'activité, Renforcement de la cohésion sociale et réintégration socio-économique des personnes à risque, Bambari, octobre – novembre 2017,
- National Democratic Institute, Rapport du cadre de concertation, Monitoring du code de bonne conduite par le cadre de concertation, Elections présidentielle et législatives de sortie de crise en RCA, avril 2016
- Nations Unies, Bureau du Coordonnateur Résident et Humanitaire, Cadre Stratégique intérimaire du SNU en RCA
- Forum National de Bangui, Rapport général du Forum National de Bangui, Bangui, du 04 au 11 mai 2015.
- Charles KOLISSIO, Rapport d'étape N°44, Activités d'animation sociale (Phase 4), octobre 2017
- PBF, Secretary-General's Peacebuilding Fund STRATEGIC PLAN 2017 - 2019 "Addressing Critical Gaps for Sustaining Peace"